

УЧЕБНИК

Современный маркетинг

Под редакцией
В. В. Герасименко



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ

Под редакцией В. В. Герасименко

Москва
2023

УДК 339.138
ББК 65.291.3
С56

С56 **Современный маркетинг: учебник** / под ред. В. В. Герасименко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. — 476 с.

ISBN 978-5-907690-21-9

Учебник «Современный маркетинг» подготовлен на кафедре маркетинга экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова и предназначается для студентов бакалавриата, изучающих маркетинг в российских и зарубежных вузах. В учебнике сделан акцент на современных подходах к маркетинговой деятельности в условиях цифровизации экономики, поскольку предпринимательская практика и маркетинг в России и мире быстро трансформируются и пополняются современным арсеналом цифровых инструментов в условиях развития электронных рынков, новых моделей потребительского поведения и форм конкуренции. Овладение современными стратегиями и методами маркетинга, умение выбрать оптимальную для каждой рыночной ситуации линию взаимодействия с потребителями становятся объективной необходимостью для маркетолога. В учебнике нашли отражение актуальные концепции, современные направления конкуренции и новейшие инструменты маркетинговой деятельности.

Учебник предназначен для студентов высших учебных заведений, преподавателей, научных сотрудников и практикующих маркетологов.

УДК 339.138
ББК 65.291.3

ISBN 978-5-907690-21-9

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие научного редактора	7
Глава 1. Эволюция концепций и новые подходы к маркетингу в условиях цифровой трансформации.....	10
1.1. Содержание и эволюция концепций маркетинга	10
1.2. Инструменты маркетинга	12
1.3. Современные тенденции в маркетинге	17
1.4. Маркетинг в эпоху развития осознанного потребления.....	35
<i>Контрольные вопросы</i>	<i>40</i>
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	<i>40</i>
Глава 2. Маркетинговые исследования	42
2.1. Маркетинговые исследования и их значение	42
2.2. Классификация и этапы маркетинговых исследований.....	49
2.3. Качественные маркетинговые исследования и их методы	55
2.4. Количественные маркетинговые исследования	61
2.5. Количественные методы в управлении	81
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	<i>94</i>
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	<i>97</i>
Глава 3. Изучение потребительского поведения и мотивов потребительского выбора с использованием методов нейромаркетинга	98
3.1. Психофизиологические основы поведения потребителей. Неосознаваемые механизмы принятия решений	101
3.2. Характеристика методов нейромаркетинга и сферы их применения	106

3.3. Принципы организации нейромаркетингового исследования	127
<i>Контрольные вопросы</i>	132
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	132
Глава 4. Формирование маркетинговой стратегии компании	133
4.1. Маркетинговая стратегия компании: генерация оптимального ценностного предложения рынку	134
4.2. Маркетинговая тактика компании: создание, продвижение и предоставление ценности клиенту	142
4.3. Концептуальные подходы к созданию маркетинговой стратегии компании	145
4.4. Стратегический выбор компанией целевых клиентов: таргетинг и сегментация рынка	156
4.5. Создание компанией ценностного предложения для клиентов: позиционирование в сегменте рынка	173
4.6. Ценности компании и ее партнеров в ценностном предложении	186
4.7. Стратегическое маркетинговое планирование и бизнес-моделирование	190
4.8. Релевантные стратегические модели и тактические инструменты маркетинга	198
4.9. Стратегические и тактические возможности маркетинга в условиях цифровизации	202
<i>Контрольные вопросы</i>	207
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	207
Глава 5. Инновационная продуктовая стратегия компании	210
5.1. Этапы мирового инновационного развития. Современные технологии в России	210
5.2. Инновации на уровне продукта / товара. Этапы жизненного цикла инновационных продуктов	216
5.3. Инновации на уровне технологий и бизнес-моделей	230
<i>Контрольные вопросы</i>	245
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	245

Глава 6. Управление брендами	247
6.1. Бренд и создание ценности для потребителя	247
6.2. Идентичность бренда	255
6.3. Позиционирование бренда. Формулировка позиционирования	267
6.4. Развитие бренда: матрица Таубера	274
6.5. Инфлюенсеры, послы и адвокаты бренда как инструменты коммуникации с целевой аудиторией	282
6.6. Личный бренд и его формирование	286
<i>Задания</i>	297
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	297
Глава 7. Ценовая политика: стратегии и методы	300
7.1. Система факторов, определяющих ценовую политику в маркетинге	300
7.2. Ценовая эластичность, верхний и нижний пределы цены	307
7.3. Стратегические подходы в ценовой политике	327
7.4. Методы расчета цены и ценовое стимулирование продаж.....	338
7.5. Ценообразование в условиях развития электронной торговли.....	350
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	359
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	361
Глава 8. Управление сбытом, омниканальные стратегии продаж	362
8.1. Управление сбытом как функционал маркетинговой деятельности компании	362
8.2. Новые технологии и цифровые платформы электронной торговли	376
8.3. Омниканальность как новая концепция управления продажами и взаимодействия с потребителем	381
8.4. Автоматизация маркетинга.....	398
<i>Контрольные вопросы и задание</i>	402
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	403

Глава 9. Маркетинговые коммуникации и интернет-продвижение	404
9.1. Понятие маркетинговых коммуникаций	404
9.2. Планирование маркетинговых коммуникаций	431
9.3. Карта пути потребителя	440
9.4. Интернет-продвижение	446
<i>Контрольные вопросы</i>	473
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	474

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Учебник «Современный маркетинг» подготовлен коллективом кафедры маркетинга экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова. Он представляет собой результат пятнадцатилетней учебной и методической работы авторского коллектива, обобщает опыт преподавания и вместе с тем современное развитие практики маркетинга, включая бурное развитие и внедрение цифровых технологий и инструментов. Именно этим обусловлено название «Современный маркетинг».

Этот учебник призван служить прежде всего в качестве основного учебного материала для студентов бакалавриата по направлениям «Экономика» и «Менеджмент».

Место этой дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра определяет необходимые для ее изучения пререквизиты: знания, соответствующие содержанию таких учебных дисциплин, как «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Общий менеджмент», «Цифровая среда бизнеса», «Экономика для менеджеров», «Стратегический менеджмент», «Теория вероятностей и математическая статистика».

На основе содержания учебника его изучение должно обеспечить формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине
Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)	Знать различные подходы к маркетингу, основные этапы его эволюции, инструменты и формы цифровой трансформации Уметь использовать современные подходы к выбору инструментов маркетинга
Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-7)	Уметь обосновывать и применять комплексно маркетинговые коммуникации, включая интернет-коммуникации

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине
Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3)	Знать основные направления и модели маркетингового стратегического планирования Знать современные инновационные продуктовые стратегии Знать механизмы построения и развития брендов Знать стратегии и методы ценообразования и омниканальных продаж Уметь применять методы создания брендов с нуля и развивать уже существующие бренды Уметь применять методы и модели стратегического маркетингового планирования Уметь применять актуальные направления инновационной продуктовой стратегии Уметь применять актуальные стратегии ценообразования и технологии продаж, включая электронные рынки Уметь применять методы создания брендов с нуля и развивать уже существующие бренды
Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9)	Знать современные методы маркетингового планирования Знать современный комплекс маркетинговых коммуникаций Знать кросс-культурные подходы к маркетинговым коммуникациям Уметь выводить на новый географический рынок бренды с учетом кросс-культурной специфики территории
Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10)	Знать содержание маркетинговой информационной системы и современных методов маркетинговых исследований Уметь выбирать и комплексно использовать методы маркетинговых исследований, включая интернет-исследования

В написании глав и разделов данного учебника участвовали следующие авторы, являющиеся преподавателями и научными сотрудниками

экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова: В. В. Герасименко, д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга, руководитель центра анализа рынков и ценообразования — общая научная редакция и главы 1, 7 (разделы 7.1–7.4), 8 (разделы 8.1 и 8.2); С. М. Березка, к.э.н., заместитель руководителя департамента маркетинга, Высшая школа бизнеса, НИУ ВШЭ (глава 3); Н. В. Галкина, основатель и генеральный директор АО «НЕЙРОТРЕНД» (глава 3); Т. В. Дейнекин, к.э.н., доцент кафедры маркетинга (раздел 9.4); М. В. Королева, к.б.н., к.м.н., ведущий научный сотрудник АО «НЕЙРОТРЕНД» (глава 3); С. А. Никитин, ассистент кафедры маркетинга (раздел 2.5); М. С. Очковская, к.э.н., доцент кафедры маркетинга (разделы 6.1–6.5); М. А. Рыбалко, к.э.н., доцент кафедры маркетинга (разделы 9.1–9.3); А. В. Сигарев, к.э.н., доцент кафедры маркетинга (раздел 7.5); К. В. Симонов, к.э.н., доцент кафедры маркетинга (глава 4), Е. М. Слепенкова, к.э.н., доцент кафедры маркетинга (разделы 2.1–2.4; глава 5), А. Н. Троценко, к.э.н., доцент кафедры маркетинга (разделы 8.3, 8.4); М. Ю. Шерешева, д.э.н., профессор, директор Центра исследований сетевой экономики (глава 3); М. Е. Ульянова, ассистент кафедры маркетинга (раздел 6.6).

Авторы выражают надежду, что ознакомление с материалами учебника «Современный маркетинг» поможет составить системное представление о современном содержании, концепциях, технологиях и инструментах маркетинга, углубить знания и получить полезную информацию не только студентам, но и аспирантам, исследователям и специалистам-практикам, которые соприкасаются в своей деятельности со сложным комплексом проблем современной рыночной экономики, механизмов и форм конкуренции, поведения потребителя и эффективного использования цифровых технологий в предпринимательстве.

Научный редактор

Валентина Васильевна Герасименко,

д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга,
руководитель центра анализа рынков и ценообразования
экономического факультета
МГУ имени М. В. Ломоносова

ГЛАВА 1

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ И НОВЫЕ ПОДХОДЫ К МАРКЕТИНГУ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

- 1.1. Содержание и эволюция концепций маркетинга.
- 1.2. Инструменты маркетинга.
- 1.3. Современные тенденции в маркетинге.
- 1.4. Маркетинг в эпоху развития осознанного потребления.

1.1. Содержание и эволюция концепций маркетинга

Современный маркетинг должен помочь обеспечить успешную рыночную политику компании в условиях развития цифровой экономики, где знание становится ведущей производительной силой, информация — активом, а информационные технологии — инновационным обеспечением маркетинга. Расширение сферы применения маркетинга сопровождается развитием и изменением его концепций и инструментов. Рассмотрим его основные этапы, чтобы лучше понять содержание того маркетинга, который применяется сегодня.

Принято считать, что маркетинг как особый вид деятельности и как направление научных знаний об управлении рыночной деятельностью компании стал активно развиваться на заре XX в. При этом выделяют пять основных этапов эволюции маркетинга.

На первом этапе (1900—1950-е гг.) маркетинг рассматривался главным образом как практика организации сбыта. Проводились исследования, связанные с возможностями реализации, стимулированием сбыта и применением рекламы.

На втором этапе (1960-е гг.) концепция маркетинга акцентируется на товародвижении, наибольшее внимание уделяется методам организации и стимулирования сбыта. При этом маркетинг рассматривается уже как одна из функций управления предприятием, предполагающая изучение рынка, рекламу, стимулирование сбыта, планирование торговых операций и других связанных процессов.

На третьем этапе (1970-е гг.) происходит определенная систематизация и маркетинг воспринимается в целом как рыночная концепция

управления, появляется терминология маркетинг-микса, т.е. комплекса маркетинга, предполагающего системное использование различных инструментов.

Четвертый этап (1980-е гг.) закрепляет системный взгляд на маркетинг как функцию общей теории управления, развиваются концепции маркетинг-менеджмента.

Усложнение рыночной конкурентной среды, дифференциация рынков и необходимость их детального сегментирования приводят к дальнейшему развитию методов изучения рынков и технологий принятия маркетинговых решений.

Для *пятого этапа* (начиная с 1990-х гг.) было характерно то, что при развитии сетевой экономики происходила эволюция теории маркетинг-менеджмента в направлении методологии рыночных сетей, теорий взаимоотношений с потребителем, использования информационных технологий. В этот период происходил переход от индустриальной экономики к так называемой экономике знаний, когда результаты научных исследований могут быстро превращаться в инновационные продукты и услуги, которые необходимо выводить на рынок. И это касается не только усовершенствований, т.е. улучшения отдельных потребительских свойств товаров, но и фундаментальных инноваций, возникающих на базе принципиально новых технологий. Ученые и практики маркетинга начали осознавать, что научно-техническое знание становится производительной силой.

Современный этап. XXI в. начался как период цифровизации экономики, был создан цифровой персонализированный маркетинг при наступлении эры цифровой экономики, в которой начинают доминировать инновационные факторы развития, интенсивно развиваются новые информационные технологии, включая принципиально новый сектор — рынок информационных и коммуникационных услуг. В наше время продолжает активно развиваться маркетинг взаимоотношений, поставленный на уровень современных информационных технологий. Во главу угла в маркетинговой деятельности ставятся путь потребителя и клиентский опыт, управление поведением потребителя в цифровой среде, электронные контакты, общение в социальных сетях, взаимодействие в системе «покупатель — продавец», оказывающие влияние на будущее поведение покупателя, его лояльность и приверженность бренду.

Маркетинг — это концепция предпринимательской деятельности и политика целенаправленного использования системы рыночных инструментов для достижения предпринимательских целей благодаря наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов.

Маркетинговая система включает различные элементы: поставщиков, конкурентов, посредников, потребителей, присутствующих на рынке, и непосредственно ту компанию, деятельность которой реализуется на рынке через инструменты маркетинга. Формирование маркетинговой

системы происходит в быстро меняющейся, неустойчивой окружающей рыночной среде, которая изменяется под влиянием самых разных условий и факторов.

Для системного управления маркетингом была предложена модель инструментов — маркетинговый комплекс, получивший название 4P: товар (Product), цена (Price), сбыт (Place) и продвижение (Promotion). Эти элементы маркетингового комплекса остаются и по сей день основой в системе инструментов маркетинга, позволяющей добиваться выполнения стратегических целей компании.

Маркетинг всегда был ориентирован на наилучшее достижение стратегических целей компании через использование рыночных инструментов деятельности. К числу предпринимательских целей, достигаемых в том числе за счет маркетинга, можно отнести:

- завоевание релевантного рынка;
- увеличение рентабельности;
- обеспечение финансовой устойчивости;
- укрепление рыночной позиции и развитие бренда компании.

На разных стадиях развития рыночной экономики эти цели достигались по-разному, с помощью различных *концепций маркетинга*. Оценивая этапы развития, о которых было сказано выше, теоретики маркетинга выделяют такие концептуальные подходы, как недифференцированный, дифференцированный, концентрированный, комплексный маркетинг и маркетинг взаимоотношений¹. *Маркетинг взаимоотношений*, если говорить о его реализации, предполагает, что сфера маркетинга распространяется по всем подразделениям компании и охватывает весь персонал, участвующий в процессе создания и сбыта продукции, а также распространяется на все внешние каналы маркетинговых коммуникаций и формы взаимодействия с потребителем².

XXI в. дал все основания говорить об актуальности концепции цифрового персонализированного маркетинга. Одновременно развиваются этические подходы в маркетинге устойчивого развития, которые сегодня играют растущую роль. И все же главные изменения принесла с собой цифровизация, открывшая новые возможности маркетинговых технологий.

1.2. Инструменты маркетинга

Инструменты маркетинга многообразны, однако существует понимание, что у них есть некое ядро, основу которого необходимо принимать во вни-

¹ См., например: Голубков Е. П. Маркетинговые исследования. Теория, практика, методология. М.: Финпресс, 1998. С. 64.

² Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. 3-е изд. М.: Проспект, 2016. 512 с.

вание, разрабатывая комплекс маркетинговых решений. Их принято именовать комплексом 4Р по аббревиатуре четырех инструментов маркетинга:

- продуктовая политика, т.е. product (товар);
- ценовая политика, т.е. price (цена);
- политика продвижения, стимулирования продаж, т.е. promotion (продвижение);
- политика выбора места продаж, т.е. place (место).

На основании этой концепции складывалась структура инструментов и функций маркетинга в компании. Главное отличие функций маркетинга от других управленческих функций состоит в том, что функции маркетинга нацелены на организацию и осуществление процесса обмена и взаимодействия между компанией, ее клиентами и партнерами, согласно табл. 1.1.

Таблица 1.1

Структура управленческих функций маркетинга¹

№ п/п	Функция	Основное содержание
1	Маркетинговые исследования	Исследование внешней и внутренней среды бизнеса; анализ отраслевых рынков и их сегментов; исследование мотивации и поведения потребителя; изучение систем распределения и продаж; исследование товара; изучение конкурентов и бенчмаркинг; прогноз спроса и продаж и т.д.
2	Товарная политика	Разработка товара и ассортиментной политики; разработка новой продукции; улучшение качественных характеристик и конкурентоспособности товаров и услуг и т.д.
3	Ценовая политика	Разработка стратегии и тактики ценообразования; установление цен в зависимости от степени инновационности и сегмента рынка; анализ цен конкурентов; прогноз цен и т.д.
4	Распределение и сбыт	Разработка политики сбыта и распределения; анализ торгово-распределительной сети и выбор каналов сбыта; организация складирования и перевозки, контроль товарных потоков и т.д.
5	Продвижение через интегрированные маркетинговые коммуникации (реклама, стимулирование сбыта и др.)	Разработка политики в области интегрированных маркетинговых коммуникаций; выбор эффективных инструментов и технологий продвижения товара; политика бренда; организация паблик рилейшенз и т.д.

¹ Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. 3-е изд. М.: Проспект, 2016. 512 с.

Окончание табл. 1.1

№ п/п	Функция	Основное содержание
6	Маркетинг-аудит и контроллинг	Организация управления маркетинговой деятельностью в компании; контроллинг; разработка оргструктур службы маркетинга и оптимизация управленческих решений в сфере маркетинга; оценка эффективности деятельности службы маркетинга и т.д.

При реализации рыночной политики компании важно добиться того, чтобы названные инструменты маркетингового комплекса (или, как их еще называют, маркетинг-микса) не только несли потребителю сигналы о позиционировании продукта на рынке, но и прежде всего улавливали соответствующие сигналы от потребителя. В связи с этим наряду с аббревиатурой 4P появилась и другая — 4C. Схематично данную взаимосвязь подходов в комплексе маркетинга можно показать в следующем виде (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаимосвязь базовых подходов к комплексу инструментов маркетинга

В ходе развития рыночной конкуренции маркетинг-микс дополнялся новыми элементами. Так появился *маркетинг-микс 7P*, названные выше четыре ключевых направления маркетинга были дополнены еще тремя:

- **people** — все люди, прямо или косвенно вовлеченные в процесс оказания услуги, например сотрудники и другие клиенты;
- **process** — процедуры, механизмы и последовательности действий, которые обеспечивают оказание услуги;
- **physical evidence** — обстановка, среда, в которой происходит взаимодействие с потребителем¹.

¹ Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. 3-е изд. М.: Проспект, 2016. 512 с.

Реализуя все составляющие маркетингового комплекса, маркетинг позволяет управлять всеми этапами потребительского выбора и принятия потребительских решений, обеспечивая формирование лояльности к бренду (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процесс принятия решения о покупке

Сегментация рынка

С точки зрения предприятия **рынок сбыта** является совокупностью всех реальных и потенциальных покупателей и предлагаемых предприятием товаров и услуг. Таким образом, предприятие должно определить «свой» рынок и разграничить его согласно потребностям, которые оно сможет удовлетворить. Это и есть **сегментация** рынка.

С делением общего рынка на однородные части (сегменты) становится возможной **дифференцированная обработка рынка**, ориентированная на покупателя. На сегментацию рынка влияют макроэкономические и микроэкономические факторы (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Макроэкономические и микроэкономические факторы, влияющие на сегментацию рынка

Совокупная среда маркетинга образует основу для определения сегментов целевого рынка компании (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Совокупная среда маркетинга

Сегментация рынка проводится, основываясь на различных потребностях и характеристиках поведения потребителей, например по следующим признакам (модель 5W):

- КТО покупает у компании? — Основные носители потребностей;
- ЧТО покупают у компании? — Какой товар или его разновидности;
- ПОЧЕМУ покупают? — Движущие мотивы покупки;
- КОГДА покупают? — Каковы периоды и условия покупки;
- ГДЕ покупают? — Место, где совершаются покупки.

В зависимости от предмета покупок и субъектов рыночных отношений различают рынок потребительский (конечные потребители); рынок производителей (другие компании); рынок перепродажи (торговые предприятия); рынок госзакупок (покупатель — государство). Критерии сегментации целевых потребителей для этих рынков различаются и могут включать разные характеристики.

1. Для **потребительского рынка (B2C)**:

- демографические признаки (род, возраст, семейное положение, место жительства);
- социально-экономические признаки (доход, размер домашнего хозяйства, профессия, состояние);
- психологические признаки (знания, мотивы, ориентации, намерения);
- поведенческие признаки (выбор мест покупки, способы использования и потребления).

2. Для **рынка производителей (B2B)**:

- производственно-территориальные признаки фирмы (величина предприятия, отрасль, место расположения);
- экономические признаки (имущественное и финансовое состояние, величина оборота);
- демографические и социально-психологические признаки (число потребителей, знания, интересы, позиция по отношению к товару

и фирме) или черты поведения (поведение заказчиков и потребителей).

Lifetime Value (LTV). Этот метод сегментирования потребителей базируется на показателе *пожизненной ценности клиента*, который определяют по объему прибыли, которую приносит один клиент за все время взаимодействия с интернет-магазином. При сегментации учитываются: доход покупателя; количество покупок на сайте; приверженность бренду; степень лояльности. Этот инструмент используют, в частности, для эффективного планирования коммуникационного бюджета с позиций того, сколько денег может принести тот или иной клиент, каков средний чек сегмента.

1.3. Современные тенденции в маркетинге

Всемирно известный теоретик маркетинга Филипп Котлер, опубликовавший несколько десятилетий назад свою книгу «Основы маркетинга», ставшую для многих исследователей и практиков «библией маркетинга», сформулировал в начале XXI в. новые тенденции в маркетинге, отражающие новые процессы, происходящие в инновационной, информационной экономике. Он включал в список новых тенденций в маркетинге следующие изменения¹:

- от маркетинга типа «сделай и продай» к маркетингу «услышь и откликнись»;
- от владения активами к владению брендами;
- от вертикальной интеграции к интеграции виртуальной (аутсорсинг);
- от массового маркетинга к маркетингу, ориентированному на запросы потребителя;
- от деятельности только на рынке к дополнительной работе в киберпространстве;
- от конкуренции за долю рынка к конкуренции за определенного потребителя;
- от усилий по привлечению нового потребителя к сохранению и удовлетворению уже существующего;
- от маркетинга сделок к маркетингу взаимоотношений с клиентами;
- от посреднического маркетинга к прямому;
- от маркетингового монолога к диалогу с потребителем;
- от раздельного планирования видов коммуникаций к интегрированным маркетинговым коммуникациям;
- от одноканального маркетинга к многоканальному;
- от маркетинга, сосредоточенного на товаре, к маркетингу, сконцентрированному на интересах потребителя;

¹ Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. 224 с.

Одним из крупнейших источников потенциальных клиентов в настоящее время является так называемый контент-маркетинг и создаваемый на его основе «входящий маркетинг». Однако реклама не уходит из сферы маркетинга. Те, кто работает над составлением маркетингового контента, также должны быть вовлечены, по определению, в создание так называемой «нативной» (естественной) рекламы. Нативная реклама создается так, чтобы выглядеть как органический контент вокруг нее, но, в отличие от контента, она требует от компании оплаты для достижения большего охвата. Действительно, если у компании есть свой сайт и ее маркетологи начинают регулярно публиковать посты в социальных сетях, неизбежно встанет вопрос о продвижении. Это означает, что компании придется заплатить за то, чтобы разместить ее рекламу и она появилась в поисковой выдаче у людей, которые не входят в число друзей и подписчиков организации, но относятся к ее целевой аудитории. Это сразу же делает контент нативной рекламой.

В мире происходит постоянный рост трафика, в котором выделяется быстрый рост видеоконтента.

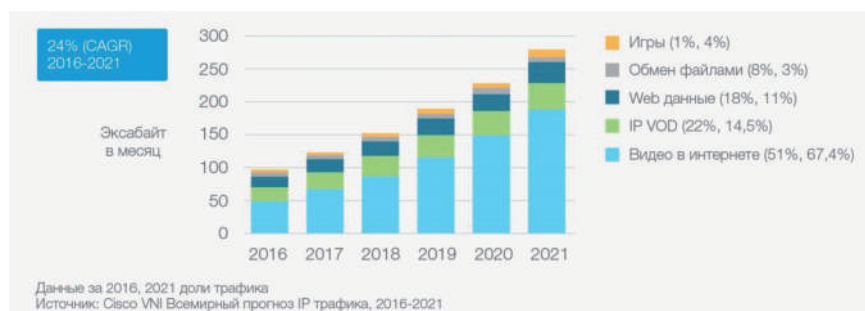


Рис. 1.6. Рост IP-трафика в мире
как среда для применения инструментов маркетинга¹

При анализе структуры трафика очевидно, что в части его генерации / потребления акцент с ПК постепенно переносится на смартфоны. В части же типа трафика очевидным «королем» уже стало видео. Растет количество пользователей мобильных телефонов. Средний пользователь проводит в интернете более шести часов ежедневно, и если сравнить данное время с часами сна, можно с уверенностью сказать, что более 40% нашей бодрствующей жизни мы используем интернет. Около 60% от всего населения Земли уже находятся в интернет-пространстве. В результате сложившаяся ситуация меняет цифровое пове-

¹ Цифровая трансформация телекома, или Как операторы «идут» в ИТ // Хабр. URL: <https://habr.com/ru/company/comptek/blog/353870/> (дата обращения: 25.04.2022).

дение людей, наблюдается бурный рост общения с помощью цифровых платформ, социальных сетей. Поскольку современные возможности коммуникаций открываются в основном в социальных сетях, у многих организаций формируется отдельная маркетинговая команда для наблюдения за различными сообщениями, текстами и рекламными мероприятиями в рамках создаваемых интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМС).

Концепция ИМС по системному созданию и размещению инструментов коммуникационного маркетинга: рекламы, брендинга, связей с общественностью, прямых продаж и других мероприятий возникла еще в прошлом веке, до появления Всемирной паутины. Но и в наши дни, даже несмотря на то что цифровые технологии во многом облегчают взаимодействие с потребителями, цифровому маркетингу необходим комплексный подход, адаптация коммуникаций к быстро меняющемуся цифровому миру, что требует от маркетологов больших усилий. Цифровые коммуникации повышают способность организаций привлекать потребителей с помощью транслирования единого сообщения по всем каналам. Поэтому соединение обоснованных маркетинговых стратегий и тактик ИМС с эффективным омниканальным (онлайн плюс офлайн) маркетингом может обеспечить более выгодные и долгосрочные взаимоотношения с потребителями.

Новый взгляд на старые традиционные концепции маркетинга

Современный маркетинг объединяет в одно целое новые цифровые инструменты и тактики со старыми традиционными концепциями, сформировавшими комплексный подход к использованию маркетинговых инструментов. Как это происходит? Для ответа на этот вопрос рассмотрим изменения, происходящие в комплексе традиционных инструментов 4Р маркетинга. Вот его составляющие.

1. **Продукты:** товары и услуги, которые будут предлагаться потребителю.
2. **Цена:** те цены, по которым продукты предлагаются на конкурентном рынке.
3. **Продвижение:** маркетинговая коммуникация для привлечения клиентов.
4. **Место:** где продукт становится доступным для покупки.

Действительно, если сравнить исключительные офлайн-продажи прошлых десятилетий с электронными рынками и системными омниканальными продажами нашего времени, можно убедиться, что веб- и мобильные технологии произвели революцию во всех 4Р маркетинга. Рассмотрим более подробно эти изменения.

Продукты

Продуктовые стратегии являются очень разнообразными, в зависимости от дифференцированных сегментов отрасли, возможностей таргетинга и персонализированного предложения.

Цифровые продукты дают возможность продавать продукты с прибылью на единицу товара даже при относительно небольшом количестве продаж.

Кроме того, на базе цифровых платформ развивается экономика совместного потребления. Известный сервис такси Uber породил даже новый термин «уберизация» для определения новых рыночных возможностей. Запущенный в 2009 г. Uber оценивается уже более чем в 63 млрд долл. — больше, чем такие традиционные компании реального сектора экономики и популярные производители, как Ford и General Motors. Похожим примером является AirBnB, который всего через 10 лет работы, предложив международный «диванный серфинг» по аренде недвижимости по всему миру, обладает гораздо большими возможностями, чем, например, всемирно известная традиционная сеть отелей Marriott.

Цена

На цены, безусловно, влияют не только затраты продавца, но и рыночные факторы: рекламные кампании в интернете, виртуальные витрины и оцифровка товаров. Как правило, цифровая экономика приводит к снижению цен в силу большей прозрачности рынков и конкуренции большего числа продавцов. Цифровые технологии предоставляют возможности для снижения цен и использования инновационных стратегий, которые могут разрушить любую отрасль, все еще пытающуюся вести традиционный бизнес в обычном режиме. Наглядными примерами является то, как это происходит в мировой индустрии гостеприимства и транспорта из-за развития цифровых платформ AirBnB и Uber.

Но и здесь действуют свои законы восприятия цены. Например, при цене книги 1 руб. не обязательно будет продано больше экземпляров, чем при цене той же книги 100 руб. Чтобы быть наиболее эффективными, необходимо часто проводить маркетинговые исследования цен на конкретные линейки продуктов.

Важным стратегическим вопросом становится ценовое позиционирование в каналах продаж. Многие маркетологи могут рассказать, как для того, чтобы отличить себя от конкурентов, они сделали цену главным приоритетом в маркетинге. Это особенно актуально в условиях нестабильности рынков.

Продвижение

Большинство компаний в настоящее время интегрировали инструменты цифрового маркетинга в свои маркетинговые стратегии, и ожидается, что мобильные устройства в конечном итоге будут доминировать в цифровом мире, а платная онлайн-реклама превзойдет все другие формы и каналы рекламы по величине расходов. Существует много каналов и форм рекламы, которые будут рассмотрены ниже, в главе 9. Отметим здесь только, что в условиях цифровизации маркетинга возникают совершенно новые механизмы организации рекламного продвижения в интернете. Среди них программатик-реклама. Алгоритмическое размещение рекламы, или программатик (*programmatic advertising*), — это способ закупки таргетированной digital-рекламы на большом количестве сайтов в режиме реального времени. Этот алгоритм позволяет платить не за весь массив трафика или контента, а только за контакт с конкретным пользователем, входящим в целевую аудиторию рекламодателя.

Но надо отметить, что в эпоху цифровых технологий некоторые из наиболее эффективных доступных маркетинговых инструментов становятся для компании бесплатными. К ним относится входящий / контент-маркетинг.

Входящий маркетинг и контент-маркетинг — это бесплатные маркетинговые стратегии, которые стали одними из самых важных решений в эпоху цифровых технологий, при этом они не попадают точно ни в одну из рекламных категорий. Контент-маркетинг — это «стратегия втягивания» потребителя, а не инструмент прямого видимого продвижения *push*-маркетинга, каковым является традиционная реклама. Контент-маркетинг делает акцент на информации и диалогическом общении, а не на продаже. Когда потребители этого хотят, им предоставляется соответствующая, познавательная, полезная, убедительная, увлекательная и иногда занимательная информация. Поэтому маркетинг цифрового контента стремится к созданию, передаче, распространению и обмену цифровым контентом, который имеет ценность для клиентов, партнеров, а также компании и ее брендов.

Электронные средства массовой информации всех типов и размеров наводняют рынок статьями, официальными документами, видео, подкастами, постами в социальных сетях и твитами. Опираясь на цифровые технологии, отделы корпоративных коммуникаций начинают расставлять приоритеты для потребителей и создавать высококачественный брендовый контент.

«Входящий (*inbound*) маркетинг» является родственным термином по отношению к контент-маркетингу, хотя среди маркетологов иногда

существуют разногласия по поводу того, являются ли они синонимами или как они связаны. Многие считают контент-маркетинг подмножеством входящего маркетинга, но иногда говорят, что, наоборот, входящий маркетинг является подмножеством контент-маркетинга. Однако это не меняет главного — в цифровую эпоху центр маркетинговых коммуникаций перемещается в сторону контента, ориентированного скорее на привлечение внимания, нежели на прямое убеждение сделать покупку. Контент-маркетинг предлагает стратегии, которые предоставляют целевой аудитории потребителей интересный для них контент (обычно бесплатный образовательный контент), который привлекает людей к компании и ее платным продуктам и услугам. Это не только тексты. Например, freemiums (бесплатные пробные предложения) можно рассматривать как часть входящего маркетинга. Популярными формами входящего маркетинга являются также ведение блогов, оптимизация поисковой выдачи сайта, проведение тематических вебинаров, создание видеоконтента, интерактивных электронных игр, обучающих видеороликов и другие мотивы для привлечения внимания в интернете.

В современных условиях это часто оказывается гораздо более экономически эффективно, чем исходящий маркетинг (традиционная реклама, телефонные звонки, торговые выставки и т.д.). Назовем основные направления повышения эффективности маркетинга с использованием интернет-технологий входящего маркетинга.

Входящий маркетинг помогает найти компанию в интернете. Маркетологи, которые ведут блог, имеют гораздо больше шансов добиться положительной рентабельности инвестиций, чем те, кто этого не делает. Отсюда вытекают приоритеты целей входящего маркетинга:

- увеличение количества контактов / потенциальных клиентов;
- преобразование контактов / потенциальных клиентов в реальных клиентов;
- охват соответствующей целевой аудитории;
- увеличение доходов, получаемых от существующих клиентов;
- подтверждение рентабельности инвестиций в маркетинговую деятельность;
- снижение затрат на контакты / потенциальных клиентов / привлечение клиентов.

Входящий маркетинг становится все более важным ресурсом для поставщиков и маркетинговых агентств. Все больше компаний используют входящий маркетинг как тактику привлечения и входа на сайт, а входящий трафик становится жизненно важной частью продаж. Среди источников лидов стали более важными такие, как маркетинг по электронной почте, социальные сети, SEO и блоги. Гораздо менее популярны, хотя и играют

важную роль традиционная реклама, прямая почтовая рассылка, торговые выставки и телемаркетинг.

Социальные медиа как канал маркетинговых коммуникаций. Как уже отмечалось выше, социальные сети являются основной платформой для бесплатного входящего или контент-маркетинга. Но они также являются основной платформой для платной нативной рекламы — рекламы, готовой сливаться с органическим контентом вокруг нее.

И часто нативная реклама — это тот же самый контент, который организация бесплатно размещает на своем собственном сайте в социальных сетях, но затем платит за «продвижение» на страницах других людей, которые не входят в число друзей или подписчиков их собственного сайта. Как и органические публикации в социальных сетях, нативная реклама может принимать различные формы: видео, фотография, текст истории, мультимедийная история, инфографика и т.д. Главное отличие заключается в том, что это платно. И нативная реклама появляется не только в социальных сетях, хотя это ее излюбленное место. Это также может быть, например, платная статья в печатной газете. Это просто рекламный контент, который дополняет окружающий его другой контент. Нативная реклама стала в настоящее время очень популярной.

Цифровые технологии требуют конвергенции различных маркетинговых цифровых стратегий, согласованного использования средств массовой информации и сообщений в социальных сетях. Социальные призывы потребителей к действию обычно работают, поэтому социальные сети должны быть частью стратегии поисковой оптимизации (SEO). Маркетологи обычно отмечают, что на практике существует сильная корреляция между количеством твитов, акций в социальных сетях с количеством входящих ссылок на веб-сайт организации с других веб-сайтов. Другими словами, чем больше воздействия сайт оказывает на социальные сети, тем чаще те, кто контролирует другие веб-сайты, создают ссылки на целевой сайт.

Место

Местом для ознакомления с продуктами и совершения покупок в цифровом мире обычно является веб-сайт компании или торговой платформы. Создается все больше приложений, которые скачиваются и оказываются в мобильном телефоне потенциальных и реальных потребителей. Веб-сайт связан с приложением и другими каналами контакта с потребителем, обеспечивающими привлечение и возможность для людей переходить в виртуальный магазин. Как отмечалось выше, инструменты входящего маркетинга обеспечивают доступный для поиска контент для привлекательности веб-сайта организации как места продаж. В значительной мере видео

также влияет на дизайн и привлекательность содержания веб-сайта. В современных условиях маркетологи считают видео самым мощным инструментом цифрового маркетинга, а видео на веб-сайте может увеличить коэффициент конверсии.

Многоканальные продажи и принцип омниканальности. Фактически почти у любого бизнеса в современном мире существует обычно несколько мест, где предлагаются и продаются товары онлайн и офлайн. Поэтому маркетологи должны стремиться к согласованию рыночной политики в различных каналах. Такая согласованность помогает покупателям, которые еще только строят планы либо пытаются получить и сравнить информацию, находить товары в офлайн-магазине с помощью мобильного приложения или веб-сайта, получать единую информацию и поддержку сразу из нескольких мест.

Потенциал для быстрого роста омниканальных продаж сегодня очень большой. Все более значительная часть всех доходов продавцов поступает с мобильных устройств либо при их помощи как источника информации.

В современных условиях происходит сокращение телевизионной аудитории, что приводит к снижению роли телемаркетинга и еще более быстрому переключению на интернет-продажи, развитие системы электронных каналов продаж и необходимой для этого интернет-рекламы. И потребитель, и продавцы стремятся перейти от традиционных мест продаж и средств массовой информации к цифровым.

Для современных, особенно для молодых потребителей мобильные устройства сейчас становятся предпочтительным средством для поисковой рекламы и покупок. Потребители используют, например, возможности мобильного поиска, находясь в пути.

Поисковая реклама, конечно, является основной частью этого мобильного маркетинга, но есть и гораздо больше возможностей. Не случайно маркетологи изучают сегодня цифровой путь своего целевого потребителя к покупке, включая его путешествие по сайту, которое должно вовлекать его в знакомство с продуктом и завершиться покупкой. Не случайно в современном маркетинге возник термин «воронка продаж», предполагающий систему коммуникаций по вовлечению и удержанию клиента.

Воронка продаж, особенно в сфере розничных продаж, становится все более многоканальной по своей природе. Омниканальная розничная торговля — это практика использования всех доступных торговых каналов для покупки или продажи товаров и услуг, включая продажи в магазинах, через интернет, мобильные устройства и по каталогам.

Потребитель, который взаимодействует с розничным продавцом по большему количеству каналов, включая рекламу, социальные сети

и рассылку новостей по электронной почте, с большей вероятностью будет регулярно совершать покупки у этого розничного продавца.

Современные вызовы для маркетинга

Мы находимся на том этапе развития рынков, когда цифровой маркетинг — это практически почти весь маркетинг, просто потому, что почти все маркетинговые мероприятия, которые бизнес может рассмотреть в каждый данный момент, будут иметь какой-то цифровой аспект. Основные вызовы для маркетинга связаны с новыми технологиями и динамичностью происходящих изменений.

Пришло время цифровых носителей, которые довольно быстро вытесняют традиционные каналы коммуникации и продаж.

Цифровые технологии требуют конвергенции принимаемых бизнесом стратегий, средств массовой информации и взаимодействия с потребителями. Не за горами время, когда цифровая реклама превзойдет по объемам всю традиционную рекламу, вместе взятую. Мобильный поиск станет доминирующим, и на него будет приходиться наибольшая часть цифровой рекламы и контента.

Бешеный темп, с которым цифровой маркетинг растет и трансформируется, вызывает часто растерянность топ-менеджеров по маркетингу перед новыми технологиями. Растущее переплетение маркетинга и технологий приводит к тому, что значительная часть корпоративных маркетинговых служб начинает нанимать выпускников университетов по специальностям ИТ и специалистов по использованию баз данных вместо выпускников университета по маркетингу и анализу рынка, чтобы обеспечить необходимый спектр требуемых навыков. Например, одной из самых сложных технологий для маркетологов становится программатик-реклама, о которой шла речь выше.

Электронная коммерция в России пока еще сильно отстает по масштабам от традиционной, но этот разрыв быстро сокращается. Недостаточное владение современными технологиями в этой сфере может привести к массовым сбоям на рынке.

Электронная почта по-прежнему остается важной темой для маркетологов. На фоне всеобщей шумихи вокруг социальных сетей несколько теряется тот факт, что электронная почта остается значительно часто более эффективным способом привлечения клиентов, чем социальные сети. Большинство потребителей по-прежнему ежедневно пользуются электронной почтой, многие из них получают доступ через мобильные устройства, а скорость, с которой электронные письма побуждают к покупкам, может быть в ряде случаев выше, чем в социальных сетях. Точнее сказать, электронная почта является частью многоканального под-

хода, который использует социальные сети и стратегии входящего маркетинга, чтобы заставить потребителей посетить специальную целевую страницу на веб-сайте рекламодателей, где потребители добровольно делятся своим адресом электронной почты и другой личной информацией. Вслед за этим начинается маркетинг по электронной почте, и переход по этому электронному письму отправляет их обратно на веб-сайт (или мобильное приложение) для получения дополнительной информации и (или) совершения покупки. Поэтому электронная почта и весь этот многоканальный процесс заслуживают большого внимания со стороны маркетологов.

Таким образом, маркетинговые вопросы, связанные с современным местом инструментов 4P, являются сложными из-за растущего взаимодействия между цифровой и традиционной коммерцией. Воронка продаж становится все более многоканальной и требует комплексного системного подхода и анализа.

Тот факт, что подавляющее большинство поисковой рекламы является мобильной, предполагает, что потребители быстро и легко получают к ней доступ, особенно когда они находятся в движении и готовы совершить покупку. Розничные торговцы, в настоящее время быстро приспособившись к этой новой многоканальной экосистеме, должны дать возможность потребителям покупать онлайн так же легко, как и покупать в офлайн-магазине. И многие из мобильных покупок все чаще совершаются даже в то время, когда потребители находятся внутри обычного магазина, принимая решение о покупке при проверке, например, электронной почты на наличие предложений и купонов, проверке розничного приложения для специальных предложений, поиске информации о товарах и отзывах, использовании мобильного кошелька или заказа товаров у другого продавца.

Доступ к большим данным

Сегодня уже кажется очевидным, что маркетологи не могут работать без доступа к большим данным — как к огромным объемам накопленных данных, так и к данным в режиме реального времени.

Области активного применения больших данных включают такие технологии, как:

- геотаргетинг, который стимулирует спонтанные покупки с помощью флеш-продаж, направленных на людей в зависимости от их местоположения. Например, маркетинг поддерживается мобильными устройствами, и сообщение может быть отправлено только тем, кто находится в пределах одного километра от магазина;

- таргетинг по целому комплексу направлений. Например, предлагаются новые или значительно персонализированные услуги, доступные для цифровой доставки или цифрового использования, такие как мониторинг чего-либо, коучинг, своевременное обучение, платформенные услуги, подобные Uber, и т.д.

Возможны и встречные таргетинговые предложения от конкурентов — контртаргетинг, когда платформа, отслеживая, что потребитель делает покупку в каком-либо магазине, отправляет специальные предложения, чтобы переключить покупки.

В реальной маркетинговой практике существует много неиспользуемых резервов. Так, значительная часть веб-сайтов еще не адаптирована для мобильных устройств. Это может иметь негативные последствия, поскольку клиенты не только не смогут совершать онлайн-покупки удобным способом, но и через поисковые системы не смогут получать оперативную информацию, поскольку большинство поисковых запросов теперь выполняется с мобильных устройств.

Бизнес-модель организации маркетинга компании должна теперь быть основана на том, чтобы помочь контент-маркетологам создавать приложения с нуля, чтобы они могли донести свои послания прямо до веб- и мобильных устройств своей целевой аудитории.

Какие **выводы** следуют из этих новых явлений и технологий для развития и трансформации современного маркетинга?

Концепция эффективного использования цифровых технологий, заключающаяся в применении комплексного подхода к маркетинговым коммуникациям, продолжает оставаться на переднем крае теории маркетинга. При этом 4P и другие варианты традиционного маркетингового комплекса остаются необходимой точкой отсчета в современной высокоскоростной цифровой медиасреде.

Инновационные продуктовые стратегии расширяют доступность продуктов с низким спросом, обеспечение большей удовлетворенности клиентов. В продвижении постепенно начинают доминировать мобильные устройства. Входящий, или контент-маркетинг в настоящее время является одним из важнейших маркетинговых инструментов цифровой эпохи наряду с его платным аналогом — нативной рекламой.

Использование социальных сетей, контент-маркетинга и видео — все это способствует поисковой оптимизации (SEO), при этом у веб-страницы с видео появляется гораздо больше шансов попасть на первую страницу поисковой выдачи. Видео также значительно повышает коэффициент конверсии на целевых страницах веб-сайта, имеет больший охват в качестве контента в социальных сетях и обеспечивает более высокие показатели перехода по ссылкам в маркетинговых электронных письмах.

Веб-сайты и мобильные устройства теперь стали новым местом для совершения покупок. Если веб-сайт компании не подходит для мобильных устройств, он наверняка потеряет клиентов. Цифровые клиенты становятся все менее терпимыми к неудобствам навигации и хотят иметь возможность совершать покупки в удобное для них время, используя платформу, которую они предпочитают.

Виртуальные витрины магазинов и оцифровка товаров влияют на цены и рекламные акции, как никогда раньше. Самые низкие цены больше не гарантируют более высокие продажи. Персонализация — это тактика входящего маркетинга, которая, хотя и более сложна в техническом плане, оценивается как имеющая все большее значение. Однако персонализация по-прежнему ограничена доступом к данным в режиме реального времени и границами контекстуальной коммуникации.

Оmnikanальный маркетинг использует данные клиентов для установления личных связей и достижения интеграции кампаний. Это означает, что omnikanальный маркетинг заключается в том, чтобы охватить потребителей через все доступные традиционные и цифровые каналы персонализированным способом точно в срок.

Технологии программатик-рекламы — это форма интеллектуальной автоматической покупки медиа, которая переводит платную рекламу в новую парадигму. Программатик-реклама расширяет возможности многих компаний по поиску места, согласованию тарифов и размещению рекламы с помощью экономичной автоматизированной системы. Однако в этом механизме возникают проблемы для маркетологов компаний, связанные с отсутствием прозрачности, возможности у них контролировать таргетинг и инструментов измерения.

Все эти изменения в маркетинговой экосистеме создают новые вызовы для профессиональных маркетологов и образуют основные тренды современного маркетинга.

Направления и инструменты цифровой трансформация в маркетинге

В условиях цифровизации функции и спектр технологий маркетинга существенно расширяются и реализуются как интернет-маркетинг, базирующийся на анализе больших данных и использовании технологий искусственного интеллекта (рис. 1.7).

Расширяется сфера возможностей целевого маркетинга, основанных на персональном подходе. Однако сегодня потребители пресыщены навязчивой рекламой на основе таргетинга. Вместо этого их привлекают подлинность, прозрачность и дружелюбие бренда. *Контент-маркетинг* в последние годы развивается все более активно.



Рис. 1.7. Структура направлений и инструментов интернет-маркетинга¹

Активно растут прямые продажи. Переход к **модели D2C (direct to consumer)** на рынках B2C влияет на маркетинг компаний: как они создают, оценивают и распространяют свои продукты и услуги. Одновременно становятся значимыми показатели вовлеченности, они позволяют брендам лучше понимать своих клиентов, а клиентам — лучше понимать бренды. Растет популярность таких тактик, как **маркетинг влияния**, — ведь лидеры мнений сочетают в одном лице информированных потребителей и знаменитостей, к рекомендациям которых прислушивается аудитория. Такие аутентичные взаимодействия на социальных платформах укрепляют отношения между брендом и покупателем.

Неизбежным следствием цифровизации рынков становится **омниканальность** продаж. Цифровизация маркетинга позволяет брендам

¹ Что такое интернет-маркетинг? // Глоссарий интернет-маркетинга [сайт]. URL: https://www.glossary-internet.ru/terms/И/internet_marketing/ (дата обращения: 20.11.2021)

демонстрировать себя там, где они нужны покупателю, и тогда, когда он в них нуждается. В условиях потока различной информации клиенты ожидают согласованности между различными платформами компании.

Цифровизация и повышение роли контент-маркетинга дают возможность постоянно следить за изменениями в потребительском поведении и адаптировать стратегии продвижения, добиваясь эффективности маркетинга в таких принципиальных направлениях, как:

- рентабельность — достижение высокой рентабельности инвестиций (ROI). При этом, например, контент-маркетинг позволяет существенно сэкономить на рекламных расходах;
- высокая конверсия — привлечение большего числа потенциальных клиентов в сравнении с классическими методами маркетинга;
- узнаваемость бренда — в условиях, когда уже многие пользователи применяют блокировщики рекламы, качественный цифровой контент повышает доверие потребителей и авторитет бренда.

В качестве технологии обработки рыночной информации в условиях цифровизации все активнее используется **аналитика больших данных**. Аналитика данных — это процесс поиска системных закономерностей в массивах информации и интерпретации найденных фактов с целью получения важных для бизнеса сведений, инсайтов, которые позволят оптимизировать деятельность: увеличить доход, сократить затраты или достичь других важных результатов.

Принято выделять четыре вида аналитики данных, отличающихся уровнем сложности работы с информацией и степенью человеческого участия:

1. **Описательная** (дескриптивная) аналитика, которая отвечает на вопрос «Что случилось?», создавая сводку исторических данных для их дальнейшего анализа. Например, непрерывный сбор информации с производственного оборудования с помощью smart-датчиков и других IoT-устройств позволит точно идентифицировать момент сбоя в технологическом процессе.
2. **Диагностическая**, которая анализирует информацию, чтобы ответить на вопрос «Почему это случилось?». Здесь используются статистические методы анализа данных с целью их кластеризации, классификации, детализации и обнаружения корреляции, чтобы выявить основные факторы влияния на результаты. Например, диагностическая аналитика покажет, что авария случилась по причине выхода из строя модуля приемки сырья.
3. **Предиктивная** (прогнозная, предсказательная), которая прогнозирует неизвестные события в будущем, отвечая на вопрос «Что может случиться?» на основе анализа накопленной информации. Здесь используется множество методов: математическая статистика, моделирование, машинное обучение и другие области Data Science, а также интеллектуальный анализ данных (Data Mining). К при-

меру, предиктивная аналитика текущих и прошлых показателей работы производственного оборудования заблаговременно определит время его профилактического ремонта.

4. **Предписывающая аналитика**, которая отвечает на главный управленческий вопрос «Что делать?». Здесь машинное обучение и другие методы искусственного интеллекта анализируют все накопленные и обработанные данные, чтобы найти наилучшие решения для конкретной ситуации. В рассматриваемом примере модуль предписывающей аналитики подскажет, какая именно деталь производственного оборудования больше всего изнашивается и как это исправить.

Весь круг технологий цифровой аналитики начинает активно использоваться в маркетинговых исследованиях (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Перспективы использования аналитики больших данных в маркетинге

Использование цифровых технологий позволяет значительно расширить сферу исследований и повысить их точность. При этом сокращается степень участия человека в проведении исследований (рис. 1.9).

Видеоконтент. Видеоконтент — это уже must-have в контент-маркетинге, а live-видео будет играть одну из важнейших ролей в дальнейшем: от коротких руководств до веб-семинаров в прямом эфире. Кроме того, с ростом популярности социальных сетей короткие ролики останутся на пике популярности. Такие видео отлично подходят для удержания заведомо непродолжительного внимания сегодняшних клиентов.

В сегодняшней рыночной среде формируются тренды, которые будут ориентиром для маркетинговой стратегии и инструментов в будущем. Отметим основные из них¹.

¹ 11 трендов маркетинга 2022 г., к которым нужно готовиться уже сейчас. По материалам: Business2community, Inc, Bettermarketing, Hubspot // Laba: [сайт]. URL: <https://1-a-b-a.com/blog/2625-11-trendov-marketinga-2022-k-kotorym-nuzhno-gotovitsya-uzhe-seychas> (дата обращения: 10.11.2021).



Рис. 1.9. Влияние цифровой аналитики на участие человека в исследованиях

Контент-маркетинг. Глобальный рынок контент-маркетинга будет увеличиваться потому, что контент-маркетинг имеет самую высокую рентабельность инвестиций среди любой стратегии цифрового маркетинга. В целом он стоит меньше, чем традиционная реклама, но при этом увеличивает число потенциальных клиентов. Кроме того, он генерирует больше органического трафика, чем другие формы взаимодействия.

Персонализация и взаимодействие с пользователем. Персонализация контента — не новая тенденция, но сегодняшние потребители ожидают более целенаправленной и актуальной коммуникации, чем когда-либо. Современным брендам важно автоматически корректировать контент в соответствии с контекстом, многих пользователей уже раздражает, когда сообщения не персонализированы, и это напрямую влияет на решение совершить покупку, и они проигнорируют бренд, если сочтут его рекламу нерелевантной.

Покупки через соцсети. Социальные платформы расширяют функциональность покупок (например, «Покупки» в VK). Даже Snapchat и TikTok подхватили эту тенденцию. В дальнейшем социальные сети еще сильнее интегрируются с электронной коммерцией, поскольку многие из онлайн-покупателей считают, что соцсети помогают им принять решение о покупке, или даже стремятся приобретать товары и услуги напрямую через эти каналы.

Искусственный интеллект и аналитика. Пандемия подтолкнула людей к осознанию того, что традиционного ведения бизнеса уже недостаточно.

Поэтому компании все чаще обращаются к искусственному интеллекту и аналитике, чтобы преуспеть, выжить или смягчить удар по своим доходам, в том числе применяют ИИ для рекомендаций по продуктам, для оптимизации своих рекламных кампаний, для сбора и изучения данных, а также для автоматизации процессов, связанных с маркетингом. Множество задач по обработке и оценке данных скоро будут автоматизированы.

Голосовые помощники. Популярность цифровых помощников, таких как Google Assistant и Alexa, неуклонно растет. Пользователи голосового поиска все чаще ищут ближайшие заведения или места продаж, используя этот инструмент, чтобы найти местные предприятия. Потребители открыты для построения отношений с брендами через голосовые каналы.

Чат-боты. На данный момент это самый быстрорастущий канал коммуникации с бизнесом. Внедрение подобных механизмов повышает эффективность обработки запросов в службу поддержки через каналы соцсетей, электронную почту и другие онлайн-платформы. Возможно, в скором времени рынок чат-ботов станет движущей силой бизнес-коммуникаций. Диалог с ботом обычно происходит с помощью искусственного интеллекта (ИИ) и позволяет компаниям предоставить клиенту персонализированный пользовательский опыт. Поэтому многие потребители положительно оценивают свой опыт общения с чат-ботом, что важно для маркетинга.

Социальная ответственность брендов. Сегодня уже множество потребителей придерживаются мнения, что бренды должны менять мир к лучшему. Особенно это значимо для молодого поколения, так называемых миллениалов. Многие из них считают важным, чтобы ценности компаний, которые они выбирают, совпадали с их собственными, и готовы поддерживать социально ответственные бизнесы, которые публично заявляют о своей позиции.

Важность и ценность личных данных. Эта проблема постепенно осознается и потребителями, и маркетологами. Поскольку основные поисковые системы, такие как Яндекс и Google, будут вынуждены постепенно отказываться от сторонних файлов cookie, то маркетологи всего мира, например, специалисты по контекстной рекламе и поисковой оптимизации, будут вынуждены разрабатывать новую стратегию эффективного интернет-маркетинга без cookie, что станет их главной проблемой в ближайшем будущем. Пользователи требуют большей защиты конфиденциальности и контроля над своими персональными сведениями, и маркетологам необходимо будет к этому приспособиться. Ведь многие потребители говорят, что потенциальные риски, с которыми они сталкиваются из-за сбора данных, перевешивают преимущества получения персонализированной маркетинговой информации.

Прозрачность и достоверность. Современный потребитель ожидает правдивых постов о продукте и бренде. Все больше и больше людей ожи-

дают аутентичности от брендов, за которыми они следят, и готовы вознаградить бренд за его подлинность, совершив покупку. Прозрачность важна для представителей всех демографических групп. Многие люди считают, что честность бизнеса сейчас важнее, чем когда-либо, и готовы платить больше за продукты, гарантирующие полную прозрачность.

1.4. Маркетинг в эпоху развития осознанного потребления

В современную эру развития цифровых коммуникаций люди получили технологическую возможность активно высказывать и широко обсуждать свою жизненную и, в частности, потребительскую позицию. Да и поводов для таких коммуникаций становится все больше и больше. Это и увеличение экологических рисков, и изменения климата, и риски природных катастроф, и глобальное распространение вирусов и пандемий, и многие другие грозные сигналы, волнующие людей, требующие обсуждения и действий. Как следствие, постепенно формируется новый взгляд на потребление, его воздействие на здоровье человека и окружающей его природной среды, приверженность принципам здорового образа жизни и сознательного отношения к окружающему миру.

Как отражение этих идей сегодня в мире активно развивается тренд на осознанное, этическое потребление. В научной литературе и на практике используется ряд терминов для обозначения данного феномена: осознанное, этическое, ответственное, зеленое потребление как тип потребительского поведения, имеющий определенные особенности. Это сознательное решение потребителей приобретать только продукты и услуги с минимальным вредным воздействием на окружающую среду и здоровье человека. Исследователи описывают «осознанных потребителей» как людей, которые задумываются о последствиях выбора того или иного товара исходя из этических норм. Делая выбор в пользу какого-либо товара, покупатели поощряют производителя и его методы производства, а бойкотирова товар — наоборот, выражают недовольство его методами. В этом смысле «неосознанным» можно считать рациональное потребительское поведение под воздействием экономических стимулов и стереотипов массового сознания, а «осознанным», напротив, отказ от общепринятых ценностей потребительского общества и переход к приоритету этических ценностей устойчивого развития окружающего мира и человеческого здоровья.

Среди разных слоев и возрастных групп населения особенно заметно внимание молодого поколения к вопросам экологии, принципам здорового образа жизни, соблюдению производителями брендов этических нормативов. Для молодых потребителей, особенно в развитых странах с относительно высоким уровнем доходов, совпадение личных ценностей с ценностями, позиционируемыми брендом, становится порой важнее

многих других параметров покупки. Новые модели потребительского поведения постепенно становятся триггерами в рыночном поведении компаний-производителей. В ответ на бурное развитие цифровых коммуникаций потребителей и формирование новых параметров спроса происходят изменения в рыночном позиционировании компаний во всем мире, поэтому важно понять векторы этих изменений и интенсивность их влияния на экономику¹.

На рис. 1.10 в обобщенном виде приведены новые факторы, действующие все более заметно на современных рынках и меняющие закономерности потребительского поведения.



Рис. 1.10. Системное влияние группы новых факторов на рыночные отношения

Эти новые тренды требуют внимательного исследования и оценки их **реальной актуальности, в частности для российских рынков**. Необходимо обосновать значение вопросов осознанного потребления для различных целевых аудиторий потребителей, определить специфику и направления позиционирования брендов, заинтересованных в целевой аудитории, ориентированной на ценности осознанного потребления. Для этого важно прежде всего **выявить релевантные параметры осознанного потребления**, представляющие ценность для представителей различных, особенно молодежной, потребительских аудиторий.

Анализируя научные подходы к рассматриваемой области, можно отметить, что в теоретических исследованиях последних десятилетий активно развивается данная тема и рассматриваются вопросы, так или иначе связанные с осознанным потреблением. О происходящих и грядущих изменениях активно заявляют исследователи и эксперты бизнеса.

¹ Герасименко В. В. Идеология осознанного потребления и восприятие ценностей бренда // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2021. Т. 13. № 3. С. 7–24.

Применительно к рыночному поведению и позиционированию компаний корни вопроса уходят в проблематику экологического маркетинга, выдвинутую еще в конце прошлого столетия, а также в анализ критериев потребительского выбора при совершении покупок. Появились и стали набирать силу исследования поведения потребителей, восприятия и осознания ценностей, включая экологические и этические.

Современные ценностные ориентиры, безусловно, воздействуют на те мотивы, которыми руководствуется потребитель в процессе выбора товара. Технологии общественной презентации своей позиции через социальные сети создают возможности реального воздействия на производителей, что усиливает у потребителей мотивацию к коммуникации с брендом. Наглядную иллюстрацию этого дают приведенные ниже результаты международного опроса Statista, приведенные в табл. 1.2. В этой таблице показана доля потребителей в США, которые готовы бойкотировать бренды по определенным причинам или предпринимать другие меры против них (в процентах). В опросе, проведенном 22–28.09.2020, приняли участие 1528 взрослых жителей США в возрасте от 18 до 64 лет.

Таблица 1.2

Возможные причины бойкота брендов в условиях осознанного потребления

Причина бойкота бренда и отказа от его покупки	Доля ответов, %
Жестокое обращение с животными	44
Жестокое обращение с работниками	41
Коррупция и мошенничество	40
Терпимость к расизму	38
Причинение вреда окружающей среде	35
Продажа продуктов, вредных для здоровья	34
Продажа некачественных продуктов	33
Терпимость к сексизму	32

Источник: составлено по данным Statista¹.

Причина номер один для отказа от бренда или по крайней мере бойкота или протеста против него, демонстрируемая современным потребителем в развитых странах, — это жестокое обращение с животными. Жестокое обращение с животными было названо главной причиной, по которой

¹ Statista Global Consumer Survey. 2021. Jul 9 // Statista. URL: https://www.statista.com/chart/25283/us-adults-who-would-boycott-a-brand-reasons/?utm_source=Statista+Newsletters&utm_campaign=66dbd7e3b8-All_InfographTicker_daily_COM_PM_KW21_2021_Fr_COPY&utm_medium=email&utm_term=0_662f7ed75e-66dbd7e3b8-315842177 (дата обращения: 20.11.2021).

потребители отказались бы от бренда в США, Великобритании и Германии — странах, включенных в названное международное исследование. По данным глобального опроса потребителей, 44% из более чем 1500 респондентов в США заявили, что они выразили бы так или иначе протест компаниям, жестоко обращающимся с животными. Этот параметр опередил по значимости даже жестокое обращение с работниками, набравшее 41%. Британские респонденты смотрели на эти проблемы аналогично, в то время как в Германии плохое обращение с работниками заняло лишь шестое место после ущерба окружающей среде, коррупции, проблем со здоровьем, связанных с продуктами, и расизма. 18% респондентов в США заявили, что раньше уже фактически бойкотировали некоторые бренды из-за практики, которая считалась ими неэтичной. 15% указали, что они говорили со своими друзьями и семьей о своих проблемах, связанных с неэтичным брендом. При этом 16% сказали, что они опубликовали свое мнение относительно этих проблем в социальных сетях. Интересно отметить, что только 21% опрошенных американцев заявили, что они никогда не будут бойкотировать бренды или иным образом нападать на них из-за их неэтичной деловой практики, а 50% заявили, что на самом деле никогда не делали этого раньше.

Приведенные результаты исследования, на наш взгляд, весьма показательны, поскольку демонстрируют осознанное отношение населения экономически развитых стран к потреблению брендов, причем даже в таких экстремальных условиях, которые сложились в мире в 2020 г. в результате пандемии и, безусловно, повлияли на возможности потребительского выбора.

Для понимания ключевых акцентов в сфере осознанного потребления важно отметить те основные направления, по которым развивается этот тренд: не только экологические, но и социально-нравственные, этические и творческие. Говоря об идеологии осознанного потребления, необходимо принимать во внимание целый ряд значимых для потребителя аспектов:

- экологический аспект (потребитель может отказываться от покупки бренда, производство которого оказывает негативное воздействие на экологию);
- социальный аспект (потребитель может отказываться от покупки бренда производителей, негативно воздействующих на отдельные социальные группы);
- этический аспект (основанием для отказа могут служить моральные ценности и убеждения потребителя, например, недопустимость жестокого отношения к животным и людям);
- готовность к рациональному ограничению личного потребления (индивидуальное потребление может добровольно ограничиваться

потребителем, чтобы сократить количество отходов и ущерб окружающей среде, перейти к здоровому образу жизни).

Названные параметры, если они отмечаются на тех или иных рынках, не могут не влиять на воспринимаемую ценность брендов, на лояльность потребителей к бренду и капитал бренда производителя. Это очень важный момент рыночной конкуренции, поскольку повышение ценности бренда является важной стратегической задачей любой компании на рынке. Как показывают опросы российских потребителей, уже около 80% россиян согласны с тем, что экотовары могут стоить дороже, причем 69% россиян сегодня готовы платить больше за безопасные для окружающей среды товары.

Другим серьезным сигналом для брендинга компаний становится растущее внимание и негативное отношение потребителей к практике избыточного потребления. Это относится, например, к идее частых покупок, навязываемой брендами через систему маркетинговых коммуникаций, особенно модных брендов для молодежной аудитории¹, а также к уничтожению нереализованных продуктов, например, остатков коллекций модной одежды люксовых брендов, как это делал, например, всемирно известный бренд Burberry. Эти факты вызвали негативный резонанс у многих потребителей, хотя представители Burberry объясняли, что сожгли вещи безопасным для экологии способом — полученную энергию использовали для производства. Названные тренды потребительского выбора в сторону осознанного потребления неизбежно начинают учитываться производителями и находят отражение в позиционировании брендов с целью повышения потребительской лояльности. Так, популярные бренды H&M и Levi's уже начали принимать участие в сборе одежды и обуви для повторного использования и переработки, в том числе в России². Бренды пытаются также показать, что обеспечивают прозрачность и осведомленность потребителей по вопросам взаимодействия с поставщиками. Это особенно ярко видно на примерах дорогих премиальных и люксовых брендов. Примером в премиальном сегменте может служить позиционирование бренда Lacoste с акцией «Спасите наш вид» в форме участия в сохранении находящихся под угрозой исчезновения видов животных.

Итак, осознанный отказ от чрезмерного потребления дорогих брендов и замена его более рациональным и обдуманым подходом к покупке вещей вызваны сегодня уже далеко не только экономическими причинами.

¹ Kushwah S., Dhir A., Sagar M. Ethical consumption intentions and choice behavior towards organic food. Moderation role of buying and environmental concerns // Journal of Cleaner Production. 2019. Vol. 236. 1 November. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.06.350.

² Как устроена переработка одежды? // Аналитический портал Полит.ру, 30.03.2020. URL: <https://polit.ru/article/2020/03/30/refashion2020/> (дата обращения: 20.12.2021).

Набирающее силу социальное движение «антиконсьюмеризм» как идеология, призывающая оценивать уровень личного счастья не приобретением и потреблением материальных благ, формирует ответственное потребление как новый принцип, который особенно поддерживает значительная часть наиболее активной возрастной категории покупателей в возрасте от 18 до 40 лет, относимая исследователями к поколениям Y и Z¹. Исследователи часто отмечают, что предыдущим поколениям более присущи другие поведенческие установки, поскольку они пережили времена дефицита и бедности, кризисные экономические ситуации, что неизбежно настраивало людей на создание запасов и их экономное использование². Люди молодых поколений не испытывали подобных ограничений и к тому же отличаются в целом более активной жизненной позицией. Но означает ли это склонность молодежи к большей финансовой расточительности и избыточному вниманию к наиболее популярным брендам?

Однозначного ответа на этот вопрос пока нет. Напротив, исследования показывают, что из потребителей молодого поколения формируется новый сегмент более экономных, способных выражать протест, отказываться от популярного бренда, обладающих экологическим мышлением. Исходя из этого, важным вопросом для теории и практики маркетинга становится соотношение рациональных и эмоциональных критериев потребления.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит основное содержание и смысл маркетинга?
2. Как развивались концепции маркетинга, под влиянием каких факторов?
3. Что изменилось в маркетинге с приходом цифровизации?
4. Как развивались инструменты маркетинга, что входит в современный комплект инструментов?
5. Как изменяется маркетинг в условиях развития осознанного потребления?

Список рекомендуемой литературы

1. Аншина М. Л., Уайт Т., Славин Б. Б. Цифровая трансформация бизнеса: учеб. пособие. — М.: Кнорус, 2022. — 272 с.
2. Барден Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 310 с.
3. Твендж Д. М. Поколение селфи. Кто такие миллениалы и как найти с ними общий язык. — М.: Эксмо, 2018. 330 с.

¹ Трубникова Н. В., Порудчикова А. В. Поведение потребителей в интернет-среде: поколение Z и его приоритеты // Коммуникология. 2018. Т. 6. № 3. С. 93–103.

² Асатурян Д. М., Ергунова В. Э. Съесть или не съесть? Современная модель потребления через призму выбрасывания продуктов питания: на примере москвичей // Экономическая социология. 2018. Т. 19. № 2. С. 168–195.

4. Ascarza E., Ebbes P., Netzer O., Danielson M. Beyond the target customer: Social effects of customer relationship management campaigns // *Journal of Marketing Research*. — 2017. — No. 54(3). — P. 347–363. DOI:10.1509/jmr.15.0442
5. Batra R., Keller K. L. Integrating Marketing Communications: New findings, new lessons and new ideas // *Journal of Marketing*. — 2016. — No. 80(6). — P. 122–145. DOI:10.1509/jm.15.0419
6. Brinker S. Martech and the modern marketing org. 2017 // Chiefmartec. — URL: <http://chiefmartec.com/2017/10/martech-modern-marketing-organizational-structures/>
7. Chen Y. (2017). Publishers' programmatic woes: 'We get punished by being premium' // *Digiday*. — URL: <https://digiday.com/media/publishers-programmatic-woes-get-punished-premium/>
8. Kenneth E., Harvey K. E., Sanchez L. M. Digital Demands Convergence of Strategies, Media, and Messages // *Diverse Methods in Customer Relationship Marketing and Management*. — 2018. DOI: 10.4018/978-1-5225-5619-0.ch008
9. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. — Publisher: Wiley, 2016. — 208 p.
10. Lamberton C., Stephens A. T. A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry // *Journal of Marketing*. — 2016. — No. 80. — P. 146–172.
11. Melero I., Sese J. F., Verhoef P. C. Recasting the customer experience in today's omnichannel environment // *Universia Business Review*. — 2016. — No. 50. — P. 20–37. — URL: <https://ubr.universia.net/article/view/1739/redefiniendo-experiencia-cliente-el-entorno-omnicanal>
12. Payne E. M., Peltier J. W., Barger V. A. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda // *Journal of Research in Interactive Marketing*. — 2017. — No. 11(2). — P. 185–197. DOI:10.1108/JRIM-08-2016-0091
13. Young C. W., Hwang K., McDonald S., Oates C. J., Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products // *Sustainable Development*. — 2010. — No. 18 (1). — P. 20–31.

ГЛАВА 2

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Маркетинговые исследования (МИ) позволяют дать ответ практически на любой вопрос маркетолога. Система маркетинговых исследований достаточно сложна и постоянно развивается. В данной главе будут рассмотрены следующие вопросы.

- 2.1. Маркетинговые исследования и их значение.
- 2.2. Классификация и этапы маркетинговых исследований.
- 2.3. Качественные маркетинговые исследования.
- 2.4. Количественные маркетинговые исследования.
- 2.5. Количественные методы в управлении.

2.1. Маркетинговые исследования и их значение

Информационная система компании и значение маркетинговых исследований. Маркетинговая стратегия и тактика должны разрабатываться компанией на основе исследований рынка. Чем точнее информация, лежащая в основе принятия рыночных решений в компании, тем выше ее конкурентоспособность. Верная информация должна лежать как в основе принятия решений, так и при мониторинге эффективности их реализации. При определении бюджета исследования нужно сравнить затраты на его проведение и результаты. При этом именно риски неверно принятых решений должны определять бюджет на маркетинговые исследования.

Процесс нахождения, сбора и анализа информации, ее распространения и использования представляет собой маркетинговые исследования (МИ). Функции МИ — это определение угроз и возможностей на рынках, выявление сильных и слабых сторон компании, предоставление информации для разработки стратегии и тактики маркетинга и отслеживание эффективности маркетинга компании.

Информационное обеспечение деятельности фирмы требует организации маркетинговой информационной системы (МИС). Эта система состоит из сотрудников, оборудования и процедур работы с информацией. При этом МИС подразделяется на блок внутренней корпоративной информации и блок внешней рыночной информации.

Внутренние данные компании превращаются в информацию, которая будет лежать в основе принимаемых решений посредством анализа базы данных компании, собираемых в ее внутренней системе учета. Аналитика баз данных для получения маркетинговой информации называется *marketing data mining*.

Первая и важнейшая классификация моделей МИ — цифровые и личные маркетинговые исследования. Большая часть цифровых исследований — это *marketing data mining*. В 2020 г. в связи с пандемией коронавируса поставщики МИ полного цикла столкнулись с сильным снижением доходов и численности персонала, зато поставщики технологий, данных и аналитики расширили свой бизнес. Использование новых технологических решений снижает затраты на проведение исследований, увеличивает скорость проведения исследований и повышает эффективность принимаемых решений.

В базе компании содержатся данные о том, что происходит внутри компании, тогда как маркетинговая разведывательная система содержит данные о рыночном окружении компании. Источниками данных при этом выступают аналитические маркетинговые сервисы, базы данных в интернете, данные маркетинговых исследований. Последние могут быть проведены силами самой компании, заказаны у сторонних маркетинговых агентств или куплены на рынке готовых исследований.

МИС компании может также включать блок *Enterprise Feedback Management (EFM)* — систему обратной связи, которая позволяет управлять проведением опросов потребителей. В этой системе автоматизированы и планирование опроса, и его проведение, и обработка его результатов. Существует мнение, что наблюдения в цифровой среде обеспечивают компанию полной и достаточной информацией. Однако есть вопросы, которые можно выяснить, только спросив у потребителей: каковы их мнения и предпочтения, какова мотивация покупки, каков рейтинг их потребностей, каковы их впечатления от контактов с компанией. Управление обратной связью с клиентами компании имеет особое значение в условиях, когда впечатления потребителей становятся центральным полем конкурентной борьбы и фундаментом построения современных брендов.

Источники информации для МИ и рынок МИ

Данные для рыночных исследований бывают первичные и вторичные.

Данные, собираемые из первичных источников специально в ходе маркетингового исследования для решения его проблемы, называются первичными. Данные, которые были созданы в ходе сторонних маркетинговых исследований и для иных целей, получаемые из вторичных источников, называются вторичными (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Классификация вторичных данных

С помощью современных платформ и сервисов маркетинговой аналитики компания может получать доступ к цифровым данным, которые аккумулируются в интернете.

Куки (англ. cookie) — это текстовые файлы, содержащие информацию о поведении пользователя на том или ином сайте. Файлы cookie формируются на стороне веб-ресурса, но хранятся в браузере пользователя.

First-party data — цифровые данные первого порядка: пользовательские регистрации, история посещений, покупок — создаются на ресурсах, которые посещает пользователь (основные куки).

Second-party data — цифровые данные второго порядка, чьи-то first-party данные, купленные непосредственно у владельцев данных. У покупателя при этом нет контроля качества данных.

Third-party data — цифровые данные третьего порядка, сторонние куки — сторонние ресурсы (поисковики, рекламщики, соцсети и пр.) добавили свой код на ресурс, посещаемый пользователем. Этот код управляет своим владельцем информацией о действиях пользователей на чужом ресурсе без уведомления пользователей. Эти данные являются объектом купли-продажи на рынке данных. Следует отметить, что социальные сети — это важный сегмент сбора пользовательских данных. Возрастающую роль при этом сейчас играют технологии распознавания лиц.

Таким образом, интернет можно сравнить с зеркальным полом, на котором пользователи оставляют свои следы. Данные о них не только становятся «новой нефтью», но и являются головной болью для компаний. Потребители хотят конфиденциальности для себя и прозрачности от компаний. Проблемы конфиденциальности данных повлекли блокировку данных третьего порядка в Safari — с 2018 г., а в Firefox — с 2019 г. Google

как самый распространенный браузер не может решиться оставить громадный рекламный рынок без данных, использующихся для таргетинга рекламы. 24 июня 2021 г. Google заявил, что откладывает отказ от 3rd-party cookies до конца 2023 г.¹ Среди участников рынка данных в интернете можно выделить таких, как рекламодатели, паблишеры, рекламные системы, платформы Data Management Platform (DMP). DMP собирает и организует данные о пользователях из различных открытых источников, используя в основном данные третьего порядка, и делает их доступными для других платформ, таких как CRM, рекламные кабинеты в различных соцсетях. Платформы не только покупают и продают данные третьего порядка, но и осуществляют аналитику пользовательских данных и их сегментирование. DMP при загрузке в нее данных первого порядка может осуществлять look-alike моделирование — масштабирование выделенных компанией сегментов. Данные DMP используются для организации рекламных кампаний.

Сейчас на рынке появилось более современное и актуальное в условиях отмены данных третьего порядка решение интеграции пользовательских данных — Customer Data Platform (CDP). CDP — платформы клиентских данных собирают массивы данных первого порядка из онлайн- и офлайн-источников, сортируют и анализируют эти данные, создавая профили клиентов. Поставщики таких систем предоставляют не только данные клиентской аналитики, но и возможности интеграции с сервисными решениями для коммуникации с клиентами, например, с сервисами персонализации клиентского опыта. Главная задача платформы — сбор клиентских данных первого порядка: email, номера телефонов, аккаунты соцсетей, токены для пуш-уведомлений, ID-устройств, историю использования браузеров, офлайн-события. Продвинутое CDP могут задавать правила для подстановки товарных рекомендаций, динамической замены контента и оптимизировать их с помощью машинного обучения.

По данным ВСГ, на 2019 г. рынок больших данных в России оценивается в 45 млрд руб., а его ежегодный темп прироста с 2015 г. составляет 12%². Членами Ассоциации больших данных являются компании «Яндекс», Mail.Ru Group, «Сбербанк», «Газпромбанк», «Тинькофф Банк», «МегаФон», «Ростелеком», «Билайн», oneFactor, QIWI, Аналитический центр при Правительстве РФ.

¹ Google отложила блокировку сторонних файлов cookie в Chrome до 2023 г. // vc.ru: [сайт]. URL: <https://vc.ru/marketing/262716-google-otlozhila-blokirovku-storonnihi-faylov-cookie-v-chrome-do-2023-goda> (дата обращения: 05.10.2021).

² Ассоциация больших данных представила стратегию развития рынка // ComNews.ru: [сайт]. URL: <https://www.comnews.ru/content/202746/2019-11-06/2019-w45/associaciya-bolshikh-dannykh-predstavila-strategiyu-razvitiya-rynka> (дата обращения: 05.10.2021).

В связи с пандемией коронавируса COVID-19 исследования, основанные на технологиях, в 2020 г. стали основным драйвером на рынке маркетинговых исследований. Методы цифровых исследований подразделяются на два больших блока: сбор и аналитика данных. Методы сбора цифровых данных основаны на использовании новых технологических инструментов. Например, к методам сбора в ходе качественных исследований относятся мобильные качественные исследования, мобильная этнография, исследования в онлайн-сообществах (MROC). К методам сбора данных в ходе количественных исследований — онлайн- и мобильные опросы. Аналитика цифровых данных нацелена на повышение их ценности для принятия маркетинговых решений. К инновационным методам аналитики относятся: контент-анализ, аналитика соцсетей, аналитика больших данных. Недавно появились методики причинно-следственной аналитики.

Резкий рост объема данных о клиентах, доступных маркетологам, сделал необходимость в консультациях экспертов более важной, чем когда-либо. Маркетологам необходимо разобраться в больших наборах данных за меньшее время. Кроме того, в маркетинговых исследованиях наблюдается увеличение использования подхода DIT (Do it together — сделаем это вместе). Маркетологи при этом могут воспользоваться преимуществами исследовательских платформ DIY (Do it yourself — сделаем это самостоятельно), облегчающих самостоятельные исследования, сотрудничая с исследовательскими фирмами с полным спектром услуг для проведения углубленного анализа. Опытные консультанты по исследованиям могут помочь компании установить связи между несколькими источниками данных, экономя драгоценное время на создание значимых идей. Сотрудничество с исследовательскими маркетинговыми агентствами может потребоваться для принятия крупных стратегических решений, а также в случае нехватки собственных ресурсов компании для получения необходимой информации. На рынке МИ можно выделить следующих поставщиков¹:

- данных и аналитики;
- исследований с полным спектром услуг;
- полевых услуг;
- качественных исследований;
- стратегического консультирования;
- технологий.

¹ GRIT Business & Innovation 2022: GRIT Top 50 Most Innovative Suppliers // GreenBook: [сайт]. URL: <https://www.greenbook.org/mr/grit/grit-top-50-most-innovative-suppliers/> (дата обращения: 20.12.2021).

На рис. 2.2 представлены крупнейшие мировые исследовательские компании в 2019 г. по данным ESOMAR¹.

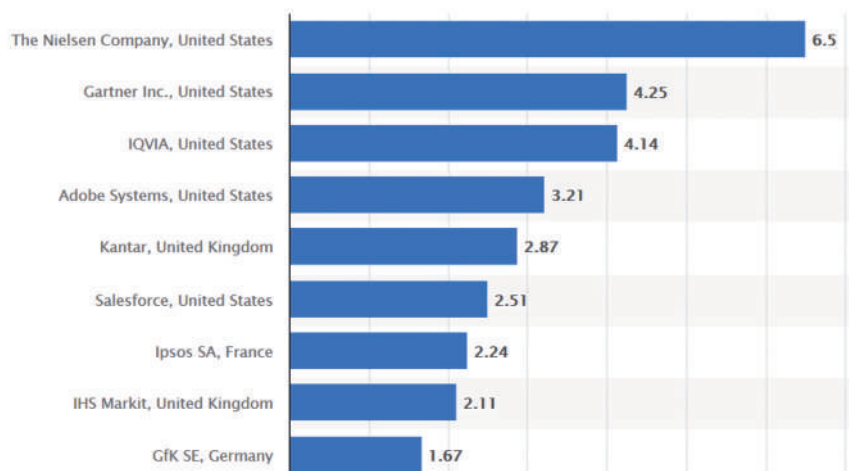


Рис. 2.2. 2020 Global Market Research report — выручка крупнейших фирм за 2019 г., млрд долл.²

Все представленные компании выполняют не только синдицированные исследования, но и исследования *ad hoc*.

Синдицированные исследования предпринимаются исследовательской компанией за свой счет с последующей их продажей участникам рынка зачастую на условиях подписки. Такие исследования могут приобретаться на условиях бартера (например, в обмен на первичную информацию компании) и обходятся компании дешевле самостоятельных исследований.

Ad hoc — это исследования, выполняемые исследовательской фирмой по конкретному заказу. Фирма при этом использует свои запатентованные исследовательские инструменты и модели. Это самые дорогие продукты на рынке МИ. Самые дешевые исследования — **омнибусы — опросы, в ходе которых собирается информация для нескольких клиентов.** В этих исследованиях анкета для проведения опроса формируется из блоков вопросов для нескольких клиентов, что снижает стоимость для заказчиков.

¹ ESOMAR — European Society of Marketing Research Professionals, исследовательская ассоциация, образованная в 1948 г.

² Leading market research companies worldwide from 2016 to 2019, by global research revenue // Statista: [сайт]. URL: <https://www.statista.com/statistics/267648/top-market-research-companies-by-revenue/> Published by Statista Research Department (дата обращения: 20.11.2021).

Большое количество компаний, особенно крупных, начиная с автомобильных (GM, Ford, Daimler Chrysler) и фирм, выпускающих потребительские товары (Procter & Gamble, Colgate Palmolive, Coca-Cola), и заканчивая банками (Citigroup, Bank of America), имеют свои собственные отделы маркетинговых исследований.

При опоре на цифровые технологии информационная поддержка повседневных управленческих решений может осуществляться компаниями самостоятельно. Esomark оценил, что оборот на рынке исследовательских платформ DIY вырос на 1,3 млрд долл. в 2021 г.

Гильдия маркетологов оценила российский рынок МИ в 2020 г. в 21,3 млрд руб., или 285 млн долл. Снижение, связанное с эпидемией коронавируса, составит в рублях $-7,5\%$, в долларах — -21% (рис. 2.3).

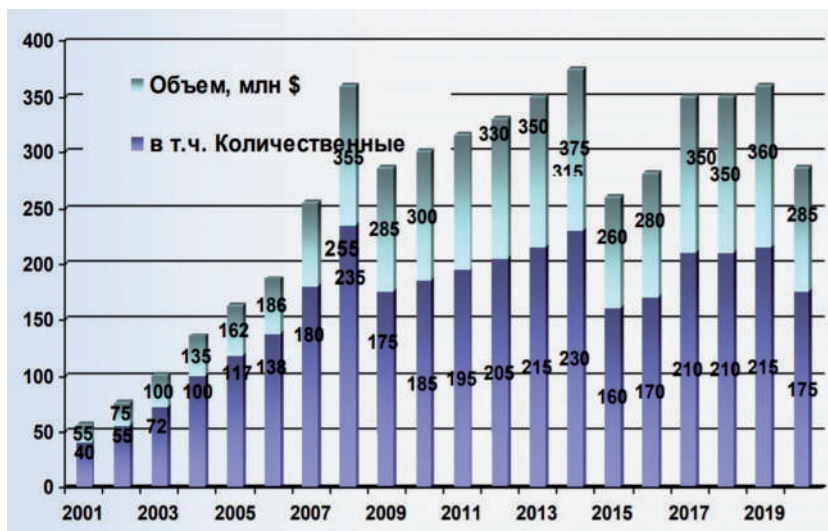


Рис. 2.3. Объем и структура российского рынка МИ в 2001– 2020 гг. (млн долл.)¹

На рынке МИ появляются как новые возможности, так и новые угрозы. Новые возможности связаны с развитием новых технологий искусственного интеллекта, которые делают неразличимой грань между исследованиями и цифровыми решениями для пользователей. Развиваются и новые каналы для исследований, например с использованием мобильных технологий. Угрозы на рынке связаны с вытеснением человека из МИ.

¹ Березин И. Итоги 20-го ежегодного опроса Гильдии маркетологов «О развитии рынка маркетинговых услуг в России» // Официальный сайт Гильдии маркетологов. URL: https://www.marketologi.ru/docs/opros/2020/Itogi%20oprosa%202020_Berezin.pdf (дата обращения: 20.10.2021).

Технологии могут вытеснить и сами исследовательские агентства — современные компании будут в состоянии проводить МИ самостоятельно.

Развитие социальных сетей и мониторинга поведения и высказываний людей в интернете дало толчок инновационным методикам МИ. Ежегодный рейтинг 50 самых инновационных исследовательских компаний 2021 г. GreenBook Research Industry Trends Report возглавили следующие компании¹: 1-е место — Ipsos; 2-е место — Kantar; 3-е место — Material (LRW); 4-е место — Hotspex; 5-е место — Nielsen.

2.2. Классификация и этапы маркетинговых исследований

Классификация маркетинговых исследований

МИ делятся на две группы: поисковые — исследования для выявления маркетинговых проблем и итоговые — исследования для поиска путей решения маркетинговых проблем.

В ходе поиска выявляют неочевидные проблемы. Например, исследования факторов ближней маркетинговой среды фирмы — объема, динамики, потенциала и тенденций рынка; исследования потребителей и конкурентов, а также дальнейшей макросреды — политических, экономических, социальных и технологических факторов — помогут определить рыночные возможности и угрозы для компании. Анализ внутренней среды компании — портфельный и финансовый анализ сегментов, анализ используемых маркетинговых инструментов и ресурсных возможностей компании — позволит определиться с ее сильными и слабыми сторонами.

В ходе поискового исследования приходит понимание сути маркетинговой проблемы, с которой столкнулась компания. Например, почему падают продажи: неверно определены потребительские сегменты, падает рынок, появились новые конкуренты или неверно определено время работы офисов продаж? Поиск предпринимается для точного определения проблемы и выбора нужного направления действий.

В поисковом исследовании разрабатываются гипотезы и определяются ключевые переменные, например, каковы главные мотивы покупки на рынке. Обоснуются модели подходов к решению проблемы — например, надо выяснить не только то, что важно при покупке, но и то, как по этим параметрам потребитель оценивает своего поставщика. В этом случае возможно проанализировать эффективность маркетинговых действий компании с помощью модели «Важность — Удовлетворенность».

¹ GRIT Business & Innovation 2022: GRIT Top 50 Most Innovative Suppliers // GreenBook: [сайт]. URL: <https://www.greenbook.org/mr/grit/grit-top-50-most-innovative-suppliers/> (дата обращения: 20.12.2021).

На стадии поиска исследователь точно не знает, какие именно данные ему нужны. Процесс и методы исследования изменчивы. Маркетолог может, например, провести мониторинг социальных сетей, осуществить веб-аналитику сайтов конкурентов, провести серию личных интервью с отраслевыми экспертами. Такое исследование может предварять дальнейшее поисковое или итоговое исследование.

Методы, используемые в ходе поисковых маркетинговых исследований, представлены на рис. 2.4. Стоит отметить, что **MROC (Market Research Online Community)** — это метод исследования, в котором обсуждение проблем, интересующих исследователя, происходит на различных онлайн-ресурсах. Маркетолог может при этом инициировать обсуждение, участвовать в нем, но может и просто наблюдать за ходом дискуссии, не участвуя в ней.

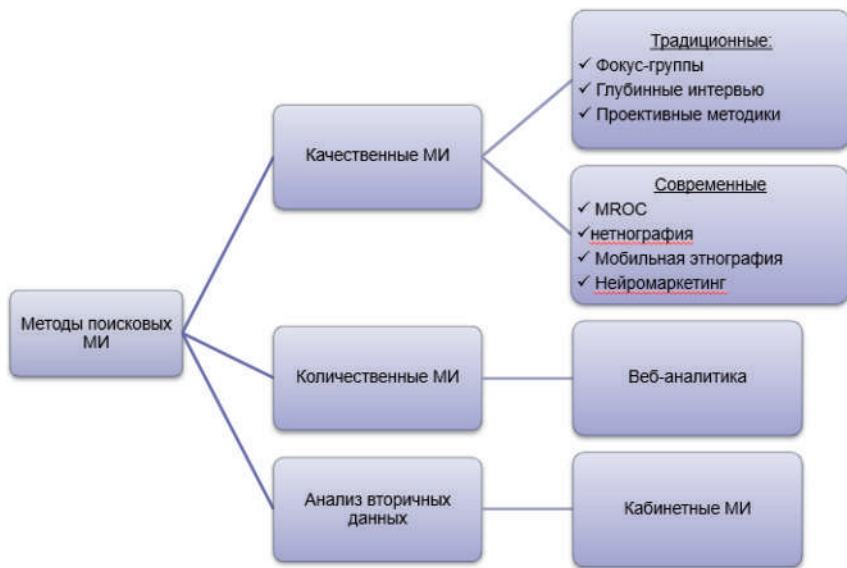


Рис. 2.4. Методы поисковых маркетинговых исследований

Если проблема МИ точно очерчена, то можно предпринять итоговое МИ. В его ходе проверяются гипотезы, сформулированные в поисковом МИ. Результаты итогового исследования служат основанием для принятия маркетинговых решений. Это исследование структурировано и проводится на основе заранее разработанного плана. В его ходе собирается и обрабатывается большой объем данных.

Этапы маркетингового исследования

Можно выделить следующие этапы проведения маркетингового исследования: 1) определение проблемы исследования; 2) разработка подхода к решению проблемы исследования; 3) составление плана МИ; 4) сбор и анализ данных; 5) составление отчета МИ.

Проблема маркетингового исследования

Управленческая проблема, возникающая в компании, связана с вопросом: что нужно сделать? Например, падение рыночной доли компании вызвано возникновением управленческой проблемы: «Восстановить рыночную долю».

Управленческая проблема, выступая причиной проведения маркетингового исследования, определяет проблему МИ: какая информация нужна для решения управленческой проблемы и как эту информацию получить наименее затратно. Например, какие данные нужны, чтобы выработать меры по восстановлению рыночной доли? Необходимо выявить все **гипотезы, которые следует проверить, а также все типы информации**, которые необходимы для проверки каждой гипотезы.

Определение проблемы МИ представляет собой цель исследования, а определение конкретных составляющих проблемы — задачи исследования, которые необходимо решить для реализации поставленной цели. Конкретные составляющие проблемы трансформируются в поисковые вопросы. Они определяют круг конкретной информации, которая требуется для решения проблемы исследования.

Наиболее типичные проблемы, цели и задачи маркетинговых исследований представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Наиболее типичная проблематика,
цели и задача маркетинговых исследований¹**

Проблема исследования	Цель исследования	Типичные задачи исследования
Изучение потребителей	Сегментирование рынка, выбор целевого рынка	Изучение реакции на различные маркетинговые стимулы, покупательское поведение, мотивации и предпочтения
Изучение рынка	Оценка емкости	Изучение географии и структуры рынка, его потенциала, тенденций развития

¹ Технологии маркетинговых исследований // Центр маркетинговых исследований «Nord Line»: [сайт]. URL: <http://www.nordl.ru/tmi.htm> (дата обращения: 20.12.2021).

Окончание табл. 2.1

Проблема исследования	Цель исследования	Типичные задачи исследования
Изучение макросреды	Оценка внешних возможностей и угроз	Изучение факторов внешней среды, оказывающих наибольшее влияние на фирму (правовых, экономических и т.д.)
Изучение внутренней среды фирмы	Формирование товарной номенклатуры	Изучение слабых и сильных сторон фирмы, портфеля продукции
Изучение конкурентов	Обеспечение фирме конкурентных преимуществ	Изучение конкурирующих товаров, оценка конкурентов
Изучение сбыта	Построение эффективной сбытовой сети	Изучение различных приемов продажи, особенностей разных типов посредников, определение критериев выбора посредников
Изучение продвижения	Повышение степени информированности и лояльности к фирме и ее товарам	Изучение восприятия бренда, рекламы, методов стимулирования сбыта
Изучение цен	Оптимизация цен	Изучение ценовой эластичности спроса, структуры себестоимости товара, динамики цен на рынке
Изучение товара	Повышение конкурентоспособности товара	Изучение удовлетворенности потребителей товаром, тестирование товара

Подход к решению проблемы МИ

Второй этап МИ — разработка подхода к решению проблемы МИ — предполагает следующие шаги: 1) разработка методологии исследования: какие параметры должны быть исследованы, как их измерить, по каким принципам формируется выборка для исследования; 2) выбор модели, которая будет использована при обработке данных; 3) определение блоков информации, связанных с поисковыми вопросами, которые нужны, чтобы выполнить цель исследования; 4) формулировка гипотез, проверяемых в МИ. Гипотезы — это возможные ответы на поисковые вопросы МИ.

Подход к решению проблемы МИ может быть выработан только на основе теоретических маркетинговых концепций и моделей.

Модель — это некая идеальная действительность, абстрактное понятие, которое формально описывает явления. Главная цель построения модели — получение новых знаний об изучаемой предметной области.

Аналитическая модель — это точное определение набора переменных и их взаимосвязей, предназначенное для того, чтобы представить с его по-

мощью в целом или по частям некоторую реальную систему или процесс. Наиболее общие формы аналитических моделей — вербальные, графические и математические.

Вербальная модель — это аналитическая модель, которая в письменном виде представляет связи между переменными.

Графическая модель — аналитическая модель, которая в наглядном виде дает картину связей между переменными.

Математическая модель — аналитическая модель, которая точно описывает связи между переменными, обычно в форме уравнения.

Пример. Формы аналитических моделей прогнозирования спроса на новые легковые автомобили в России

Вербальная модель. В 2021 г. объем рынка новых легковых автомобилей может составить от 1 млн 250 тыс. до 1 млн 520 тыс. единиц, что будет соответствовать либо падению на 12% (пессимистический сценарий), либо росту на 5% (оптимистический) относительно 2020 г. В основу расчетов был положен прогноз Минэкономразвития и основные макроэкономические показатели на 2021 г., такие как темпы роста ВВП, среднегодовая цена на нефть, курс доллара, инфляция, ключевая ставка по кредитам, ВВП на душу населения, демография¹.

Графическая модель спроса представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Прогнозные оценки компании «Автостат» продаж новых легковых автомобилей в 2021 г.²

¹ Что будет с рынком легковых автомобилей в 2021 году? // Аналитическое агентство «Автостат»: [сайт]. URL: <https://www.autostat.ru/infographics/46478/> (дата обращения: 20.11.2021).

² Что будет с рынком легковых автомобилей в 2021 году? // Аналитическое агентство «Автостат»: [сайт]. URL: <https://www.autostat.ru/infographics/46478/> (дата обращения: 20.11.2021).

Математическая модель: уровни временного ряда динамики продаж в России $\hat{y}_t$ можно представить в виде суммы его основных компонент: T — тренда, S — сезонной составляющей и случайной составляющей E , которая является результатом воздействия множества случайных факторов, т.е. $\hat{y}_t = T + S + E$.

Уравнение тренда может быть представлено функцией следующего вида:
$$T(t) = (a_0 + a_1 t + \dots + a_k t^k) e^{-\delta e^t}.$$

Гипотезы — это обоснованные предположения о структуре и характере связей между изучаемыми объектами и о возможных причинах маркетинговых проблем. Главным требованием, которому должна удовлетворять любая удачная гипотеза, является ее проверяемость. Необходимым условием выдвижения гипотезы выступает строгое определение всех используемых в ней понятий.

Допустим, сформулирована гипотеза: «Потребители со средним доходом предпочитают отечественные вина». Перед исследованием должно быть четко определено, что «потребители» — лица, употребляющие вина в объеме не менее 1 л в месяц; «средний доход» — от 20 000 до 50 000 руб. в месяц из расчета на одного члена семьи, «предпочитают» — покупают в большинстве случаев, за исключением экстренных ситуаций, «отечественные вина» — вина, произведенные из российского винограда или разлитые на территории России.

Разработка плана МИ

План маркетингового исследования необходим для успешного его проведения. Он раскрывает методы, требующиеся для получения информации, с помощью которой следует структурировать или решить проблему маркетингового исследования. План исследования детализирует разработанный ранее общий подход к решению проблемы. Именно план маркетингового исследования лежит в основе его проведения. Хороший план гарантирует высокую эффективность и качество исследования.

План во многом определяется типом проводимого маркетингового исследования. Как правило, он включает следующие пункты:

- Определение необходимой информации.
- Разработку поисковой, дескриптивной и (или) причинно-следственной фаз исследования.
- Определение процедур измерения и шкалирования.

¹ Шукина Н. А., Тарасова И. А. Моделирование динамики продаж новых легковых автомобилей в России // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 10 (3). С. 673–677. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40916> (дата обращения: 20.11.2021).

- Создание и предварительную проверку анкеты (формы для интервью) или подходящей формы для сбора данных.
- Определение процесса формирования выборки и ее размера.
- Разработку плана проведения анализа данных.

Далее в главе рассмотрим различные типы исследований и их методы. Для всех типов исследований может применяться деление на прямые и косвенные.

- **Прямые МИ** — респонденты знают о цели исследования.
- **Косвенные МИ** — цель МИ скрывается от респондентов.

Мы будем использовать и деление МИ на качественные и количественные.

- **Качественные МИ** — исследования, проводимые на малых выборках.
- **Количественные МИ** — исследования, проводимые на больших выборках.

2.3. Качественные маркетинговые исследования и их методы

Сначала остановимся на классических методах качественных МИ, затем рассмотрим цифровые качественные методики.

Основными классическими методами качественных исследований являются:

- 1) фокус-группы;
- 2) глубинные интервью;
- 3) проективные методики.

Качественные исследования помогут выявить ощущения и чувства потребителей, их мнения, настроения и предпочтения. Этого нельзя достичь с помощью количественных МИ. Однако для их проведения требуются модераторы, услуги которых дороги и которые могут оказывать влияние на результаты исследования.

Фокус-группа — это обсуждение в небольшой однородной группе специально отобранных людей, проводимое модератором по гибкому сценарию. Цель — выявление преобладающего мнения группы по интересующим исследователей вопросам. Свободный, неформальный характер беседы в непринужденной обстановке может выявить неожиданную информацию. Однако условиями этого выступают наблюдательность и коммуникабельность ведущего. Участники не только отвечают на его вопросы, но и обмениваются мнениями друг с другом. Количество участников в стандартной фокус-группе — от 8 до 12, длительность дискуссии — от одного до трех часов.

В проведении фокус-групп онлайн есть следующие преимущества:

- размер группы может быть увеличен до 15–20 человек;
- в фокус-группу может быть собрана труднодостижимая целевая аудитория;
- для обсуждения на фокус-группах в виртуальной среде наиболее подходящими выступают щепетильные, интимные темы, проблемы, связанные с ведением бизнеса в интернете;
- если респонденты составляют свои ответы перед чтением ответов других участников группы, то их информация менее спонтанна, более продумана.

Данный метод маркетинговых исследований позволяет выдвигать гипотезы, выявлять мотивы и инсайты потребителей, лучше понимать их потребности.

Глубинное интервью — неформальная личная беседа с использованием методик, стимулирующих респондента к обстоятельным рассуждениям по запланированному кругу вопросов. Задача модератора — выявить подлинное отношение респондента к этим вопросам. Продолжительность — от 30 минут до 3–4 часов.

Данный метод исследования более предпочтителен, если рассматривается сложная тема, требующая специальных знаний (экспертное интервью, интервью с конкурентами); если обсуждаются деликатные темы, например финансовые вопросы или вопросы здоровья; если требуется понимание поведения потребителей, принимающих серьезные решения (например, покупка недвижимости).

Главное отличие глубинного интервью от метода фокус-группы заключается в том, что анализируются ценности, убеждения, эмоции и глубинная мотивация респондента.

Например, «метод лестницы» предполагает формулировку вопросов таким образом, чтобы перейти от обсуждения характеристик продукта к пониманию особенностей личности потребителя. Респонденту задают вопрос, почему для него важны те или иные параметры продукта. Вопрос: «Почему это для Вас важно?» задается по каждому новому ответу до тех пор, пока беседа не выйдет на уровень личностной значимости.

Исследование восприятия, опыта и эмоций потребителей в отношении определенного продукта может в значительной мере способствовать, например, генерации новых идей и созданию новых продуктов.

К недостаткам таких качественных методов МИ, как фокус-группы и глубинные интервью, можно отнести то, что услуги ведущих дороги, а интервьюер может влиять на результаты опроса (эффект интервьюера). Кроме того, имеет место парадокс Лапьера — разрыв между ответами на вопросы и реальным поведением респондентов. Эффект возникает потому, что людям свойственно говорить одно, а делать другое. На фокус-группе повышается вероятность социально желательных и мало искренних от-

ветов. Люди также могут не осознавать истинных причин и мотивов своего поведения.

Проективные методики

Указанные недостатки можно преодолеть, используя проективные методики маркетинговых исследований. Классификация проективных методик представлена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Косвенные качественные МИ: классификация проективных методик

Словесные ассоциации — как устные, так и письменные — могут применяться при тестировании названий, выявлении отношения респондентов к определенной марке, группе товаров, рекламе и т.д.

Персонификация — вербальная или невербальная (с использованием портретов) используется для выяснения типажа постоянного потребителя исследуемой марки (при подборе актеров для рекламы), а также для выяснения особенностей имиджа марки или продукта, сложившегося в глазах потребителей.

Картинки и слова — методика с применением визуальных и (или) словесных стимулов — используется как при тестировании названия, так и для выяснения имиджа марки, продукта или категории продукта. Респондентов просят выбрать те картинки и слова, которые ассоциируются у них с исследуемым предметом.

Незаконченные предложения — популярная методика, применяемая в самых разнообразных исследованиях. Например, респонденту предлагается самому дописать предложение или выбрать из нескольких предложенных вариантов.

Незавершенные рисунки — для выяснения представления респондентов о портрете потребителя исследуемого продукта их просят дорисовать

определенные детали на портрете человека. Для того чтобы выяснить, понравился или не понравился детям-респондентам исследуемый продукт, их просят дорисовать выражение лица человечка.

Бренд-мэппинг (Brand mapping) — часто используемая методика, которая применяется для выяснения преимуществ и недостатков марки по сравнению с конкурентами, а также для понимания восприятия позиционирования марки. Кроме того, данная методика помогает найти место на рынке, которое может занять новая марка. При использовании этой методики респондентов просят сгруппировать марки по какому-либо признаку или расположить их на системе координат.

Конструирующие методики заставляют респондентов создать (вербально или невербально) что-либо. Это может быть коллаж на определенную тему или какая-нибудь ситуация.

Модифицированный ТАТ (от англ. thematic apperception test) — методика, позволяющая респонденту проецировать скрытые чувства или ассоциации на нейтральный объект. Применяется с целью изучения глубинных мотивов поведения потребителей. Респондентам показывают картинки, на которых изображена какая-либо ситуация (например, ситуация покупки), и просят рассказать о том, что думают и чувствуют герои этой картинки, а также что случилось с ними до и после той ситуации, что изображена на картинке. Похожая методика — *Баблз* (Bubble drawing). Респондент на картинке должен написать мысли или слова изображенных на ней персонажей. Например, мамы и сына, находящихся в магазине.

Коллаж помогает исследователю выяснить особенности восприятия потребителями исследуемой марки, продукта или компании, а также может быть полезным при подборе визуальных символов при создании рекламы.

Проективные вопросы помогают респондентам в завуалированной форме объяснить свое поведение. Вопрос начинается с некоторого утверждения, якобы высказанного другими респондентами. Далее респондентов просят объяснить (письменно или устно) причины, заставившие лжесреспондента высказать такую точку зрения, и высказать свою точку зрения.

Экспрессивные методики используются в отечественной практике редко. Акцентом внимания методик этого типа является эмоциональное восприятие потребителями исследуемой марки, продукта, категории продукта и т.д. Данные, полученные с помощью этих методик, позволяют понять не только отношение потребителей, но и образы, которые в сознании потребителей ассоциируются с этой маркой, продуктом или категорией продукта.

Психорисунки. Процедура методики заключается в том, что респондентов просят нарисовать какую-либо хорошо известную марку так, чтобы отобразить графические элементы, которые ассоциируются у них с этой маркой.

Ролевые игры. Существуют различные варианты этой методики. Мы приведем пример методики «Игра в...». Цель этой методики — выявить не только, что именно потребители говорят о марке, но и как именно они это говорят. При применении методики респондентов просят от имени какой-либо марки (продукта, рекламы и т.д.) обратиться к потребителям в той манере (голос, тон, язык), которую могла бы использовать эта марка (продукт, реклама и т.д.). При этом их просят обратить внимание на «свои» преимущества перед конкурентами.

Самое важное правило, без которого применение проективных методик не имеет смысла, — необходимость объяснения каждым респондентом своих действий. Без этого исследователь не сможет адекватно интерпретировать данные, полученные с помощью таких методик.

Тенденция к переходу качественных исследований в онлайн наблюдалась уже до COVID-19. Однако усовершенствования инструментов для анализа аудио/визуальных данных способствуют ей. Кроме того, появление и распространение таких видеоплатформ, как Zoom, будет способствовать дальнейшему использованию этой методологии в будущем. Встает вопрос о том, стоит ли заменять личные исследования цифровыми качественными инструментами? Как представляется, роль очных исследований по-прежнему будет сохраняться, особенно в области этнографических исследований, как только исчезнут проблемы безопасности при личном взаимодействии. Тем не менее вполне вероятно, что ускоренное внедрение онлайн-методов станет долгосрочным.

Рассмотрим далее современные методики качественных исследований: нетнографию, мобильную этнографию, MROC.

Нетнография

Мониторинг высказываний и социального взаимодействия группы пользователей с общими интересами и намерениями в социальных сетях — это онлайн-этнография или нетнография. Этнографические подходы применяются для аналитики языка, взаимоотношений, интересов и ценностей группы пользователей в интернет-сообществе.

Ценность данного метода исследования заключается в понимании инсайтов исследуемой группы. Метод близок к контент-анализу, но в отличие от контент-анализа данные изучаются с точки зрения культурологии.

Мобильная этнография

Еще одна разновидность качественных исследований — **мобильная этнография**. Поскольку мобильные устройства дают отличную возможность понять людей в момент совершения ими действий, они становятся очень важным исследовательским инструментом.

Как правило, респондентов просят в течение дня присылать СМС-сообщения с ответами на вопросы о том, что и зачем они делают, где и с кем в данный момент находятся, о чем при этом думают.

Ответы респондентов могут послужить основанием для появления новых идей и продуктов.

MROC: модерируемое и немодерируемое онлайн-сообщество

Онлайн-сообщества могут быть различными по величине, например от 50 до 500 участников. Поэтому MROC можно отнести как к качественным, так и к количественным МИ.

Онлайн-сообщества, используемые в исследовательских целях, могут быть закрытые и открытые. Например, могут создаваться закрытые исследовательские сообщества, в которые участники специально приглашаются. В них могут проводиться исследования какого-либо бренда или определенного сегмента потребителей. Этот метод особенно ценен тем, что позволяет привлечь труднодостижимых респондентов. Можно для проведения исследования использовать уже существующие в интернете открытые сообщества.

Немодерируемое исследование предполагает, что за сообществом осуществляется простое наблюдение: какую тематику, в какой тональности обсуждают, какие вопросы задают, какую лексику используют. Это интересно потому, что беседа идет в своем кругу, а наблюдение ведется в контексте социального взаимодействия. В рамках опроса такие условия недоступны: круг вопросов определяет исследователь, а респонденты изолированы друг от друга в процессе исследования. Поэтому мотивы респондентов при наблюдении в онлайн-сообществе могут быть проанализированы глубже, а вероятность нахождения новых идей — выше.

Преимуществами данной методики МИ являются скорость проведения исследования, его относительно низкая стоимость, возможность получения инсайтов целевой аудитории, выявления рыночных трендов. Участники имеют возможность размещать свои комментарии в любое удобное для них время, поэтому их отклики являются подробными и глубокими.

Модерируемое сообщество предполагает активное участие исследователя. Например, на ресурсе специально создаются площадки для обсуждений по интересующим исследователя тематикам. Респонденты могут оставлять на форуме текстовые сообщения, прикреплять медиафайлы. При этом модератор стимулирует дискуссию, инициирует обсуждение ответов респондентов. На форуме можно использовать проективные методики, сочетать текстовые обсуждения с групповыми или индивидуальными видеозвонками.

В заключение необходимо отметить, что распространение и усовершенствование программ искусственного интеллекта в таких областях,

как контент-анализ, анализ тональности, приведет к стиранию граней качественных и количественных исследований. Эта тенденция развивается в ответ на необходимость более глубокого и эффективного анализа неструктурированных данных.

2.4. Количественные маркетинговые исследования

Классификация количественных маркетинговых исследований

Количественные МИ базируются на больших выборках.

Классификация количественных исследований представлена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Классификация количественных маркетинговых исследований

Причинно-следственное (каузальное) исследование рассматривает причинные связи между маркетинговыми переменными. В ходе исследования выявляются независимые и зависимые переменные, а также характер связей между ними. При этом независимые параметры в этой связи определяют зависимые, т.е. исследуемые параметры связаны как причина и следствие. Каузальные исследования, если выполняются по заказу, почти всегда представляют собой *ad hoc* исследования.

Основным инструментом в этой группе исследований является эксперимент. С помощью этого метода можно, например, исследовать эффективность различных маркетинговых каналов, определить необходимость модификации параметров рыночного предложения: цены, самого продукта / услуги, упаковки, названия, условий стимулирования сбыта, инструментов продвижения. Самыми распространенными причинно-следственными исследованиями являются измерение ценовой чувствительности и определение эффективности кампаний по продвижению.

Методология проведения эксперимента на первом шаге предполагает измерение зависимых переменных до проведения эксперимента, на втором шаге происходит изменение независимой переменной, на третьем шаге осуществляется новое измерение зависимых переменных. На основании сопоставления замеров принимаются управленческие решения.

Самым масштабным и дорогим видом экспериментальных исследований является пробный рынок.

Дескриптивные исследования уже исходя из названия предполагают, что результат таких исследований — описание рынка, сегмента, состояния конкуренции, позиционирования конкурентов, описание маркетинговых процессов, тенденций, прогноз спроса, цен, выручки и прибыли и пр. При этом не устанавливаются причинные связи, но выявляется степень связи между различными переменными. Если такое исследование выполняется по заказу, то зачастую это синдицированная услуга, омнибус, масштабный трекинг офлайн. До начала дескриптивного исследования маркетологу известно, какая информация нужна, каковы поисковые вопросы, какие гипотезы должны быть проверены.

Дескриптивные исследования, как показано на рис. 2.7, могут быть профильными и повторными.

Профильное исследование — это когда определенная выборка респондентов рассматривается однократно. Единичное профильное исследование, или выборочный опрос, предполагает, что в исследовании принимает участие только одна выборка, при этом респонденты участвуют лишь в одном опросе.

Множественное профильное исследование предполагает, что оно проводится на двух и более выборках, но на каждой — не более одного раза. При этом сбор данных из разных выборок респондентов может происходить в разное время. Такая методика лежит в основе когортного анализа и трекинговых исследований.

В когортном анализе когорта выступает основой формирования выборки. **Когорта** — группа людей, которых объединяют общие признаки: действие (покупка, регистрация, клик), временной интервал совершения действия. При этом особую важность приобретает период исследования. Таким образом, когортный анализ представляет собой ряд исследований нескольких когорт респондентов в нескольких периодах времени.

Пример. *Из социальной сети на сайт перешло и зарегистрировалось 2000 пользователей. Маркетолог доволен — результат есть. Но 90% пользователей перестали заходить в сервис уже через месяц. Параллельно привлекались пользователи с помощью рассылки. В результате компания получила 1000 человек, из которых через месяц перестали пользоваться сервисом всего 15%. Если бы результат оценивался сразу после кампании, то решили бы, что социальная сеть — самый эффективный канал, а на самом деле там оказалась нецелевая аудитория¹.*

¹ Что такое когортный анализ и почему нужно использовать его в маркетинге // vc.ru: [сайт]. URL: <https://vc.ru/marketing/288720-chto-takoe-kogortnyy-analiz-i-pochemu-nuzhno-ispolzovat-ego-v-marketinge> (дата обращения: 08.10.2021).

При проведении когортного анализа нужно определить цель, связанную с ней метрику для мониторинга и когорты. Например, цель — определить самый успешный канал продаж для мобильного приложения; метрика — пользовательские регистрации; когорты — пользователи из различных каналов: из соцсетей, почтовой рассылки, контекстной рекламы в поиске «Яндекс» и Google, — зарегистрировавшиеся в определенный период времени. Далее проводится аналитика активности выбранных когорт за определенный промежуток времени, например четыре месяца.

Пример¹. Трекинговые исследования. Наблюдения за параметрами торговой марки и текущим воздействием на рынок рекламы позволяют не только отслеживать соотношение сил конкурентов на рынке, но и прогнозировать рыночную ситуацию. Чем более динамичен рынок, тем чаще нужно его исследовать. Трекинговые исследования необходимы там, где идет непрерывный быстроизменяющийся процесс, требующий постоянного контроля. Если участник рынка хочет видеть ход процесса, а не только его последствия, то без трекинговых исследований не обойтись.

Метод непрерывного трекинга (*continuous tracking*), основанный на ротации данных, впервые был применен в 1976 г. в британской исследовательской компании MillwardBrown. Суть этого метода в следующем. Каждую неделю опрашивается определенное количество респондентов — например, 75. Данные за четыре недели суммируются, и размер одной волны выборки, таким образом, составляет 300 человек. В пятую неделю снова опрашиваются 75 респондентов, их ответы вносятся в базу данных, изымаются данные, полученные в первую неделю. Затем шестая неделя заменяет вторую, седьмая — третью и т.д. Происходит ротация выборки из 300 человек. Волна выборки как бы «катится» по оси времени. Проводя по 75 интервью в неделю, за год надо опросить порядка 3900 человек. В настоящий момент этот метод является одним из наиболее популярных среди трекингов, проводимых в интересах крупных рекламодателей.

Панели и их классификация

Панель, или повторное исследование, — это исследование одной и той же выборки респондентов на протяжении длительного периода, проводимое по одной и той же программе и методике. Такое исследование позволяет отслеживать динамику потребительского поведения и предпочтений респондентов во времени.

Панели могут существовать в течение разных периодов: краткосрочные панели позволяют проводить мониторинг рынка до года; долгосрочные — до пяти и более лет. В зависимости от тематики исследований панели бывают общими и специализированными. Например, панель врачей, панель

¹ Ефремов А. Морлоки, орки и трекинги // Индустрия рекламы. 2002. № 21. С. 14–18.

автовладельцев. Общие панели должны быть репрезентативными, а специализированная панель может быть нерепрезентативной.

Каждая панель создается и поддерживается специализированной компанией, она же определяет и методики сбора данных. Так, например, в России широко известны потребительские скан-панели компаний GFK и ROMIR, панелисты которых с помощью предоставленного им оборудования сканируют штрих-коды приобретенных товаров, информация поступает на сервер компании в режиме реального времени. Самая известная в России медиапанель — Mediascope, в которой электронные приборы постоянно мониторят потребление панельистами медиаконтента. Мировой лидер исследовательской индустрии компания Nielsen располагает ретейл-аудит панелями в России как офлайн (в панели более 15 000 торговых точек), так и онлайн (в панели участвуют «Утконос», X5 Retail Group, OZON, «Детский мир», Goods.ru и другие российские ретейлеры). В этих панелях панелисты в ежедневном режиме предоставляют исследовательской компании кассовые чеки. Нельзя не упомянуть и такие общие панели, как панели Tiburon и OMI (Online Market Intelligence). Перечисленные компании на основе располагаемых данных проводят синдикативные исследования, которые раскупаются участниками рынков. Управление панелью — кропотливый труд. Панелистов надо подбирать, следить за их честностью при заполнении анкет, стимулировать для участия в исследованиях (подарками, скидками, информацией, деньгами).

Пример. Российская потребительская интернет-панель

Весной 2007 г. российская исследовательская компания «Ромир» запустила проект, изучающий покупательское поведение российских потребителей. В 2021 г. выборка была основана на данных, получаемых от 40 000 потребителей в 220 городах России с населением свыше 10 тыс. жителей¹. Панель позволяет мониторить потребительское поведение респондентов с помощью сканирования чеков панельистами. Исследователь получает полную информацию о том, что и когда было куплено, в каком канале и где, когда и для кого. Значит, появляется возможность определить долю рынка товарных брендов и конкурентную ситуацию на рынке в динамике, выявить потребности и поведение потребителей, определить рыночные тренды.

В отличие от потребительской панели аудит розничной торговли основан на данных не от потребителей, а от розничных торговых точек различных типов, участвующих в панели. Сканированные чеки кассовых аппаратов передаются панельистами исследовательской компании в конце каждого дня. Этот вид исследования является также инструментом мониторинга

¹ Единая панель данных // Romir: [сайт]. URL: <https://romir.ru/consumer-scan-panel> (дата обращения: 14.11.2021).

изменений рынка. У исследователя появляется возможность отследить динамику объема и структуры рынка и его сегментов, выявить различия в потреблении по регионам, общие тенденции рынка и многое другое.

В **медиапанелях** электронные приборы ежедневно фиксируют поведение потребителей.

Пример. *Mediascope — лидер российского рынка медиаисследований, мониторинга рекламы и СМИ. Mediascope измеряет аудиторию различных медиаканалов в России — ТВ, интернета, радио и прессы. В 2020 г. компания запустила собственную платформу для анализа больших данных — Mediascope Data Platform, которая помогает внутренним пользователям и клиентам компании самим работать с данными. Панельные данные дают представление о поведении человека в медиа, социально-демографическом профиле аудитории, контентных предпочтениях и других важных параметрах потребителей. Телевизионная панель Mediascope — это более 20 тыс. человек по всей России — по размеру занимает пятое место в мире. В домах и на дачах участников телевизионного исследования установлены ТВ-метры, которые в автоматическом режиме собирают информацию о просмотре телевизора. Контент и реклама, которые увидели респонденты, распознаются с помощью технологии audio matching, которую используют ТВ-метры. Интернет-панели: в интернет-измерениях Mediascope использует две панели: десктопную — более 15 тыс. респондентов, и мобильную — более 14 тыс. респондентов. Они репрезентируют все население России старше 12 лет. Данные о посещении интернет-ресурсов собираются с помощью специальных измерительных инструментов, установленных на устройствах участников панели. Для десктопных устройств это специальная надстройка в браузерах, для смартфонов и планшетов — измерительное приложение. Информация об аудитории также собирается с помощью счетчиков компании, которые размещают на своих ресурсах интернет-площадки¹.*

Онлайн-панель (или access-панель) — это исследование в интернете, в котором информация собирается с зарегистрированных интернет-пользователей, согласившихся регулярно участвовать в исследованиях по различной тематике.

Владельцы панели предоставляют респондентов из своей базы данных в соответствии с требованиями заказчиков МИ. Так, например, в панели Tiburon 550 000 активных участников 14+, компания ежемесячно набирает по 80 000 панелистов посредством размещения баннеров в социальных сетях².

Владельцы панелей используют различные способы стимулирования участников панели: денежное вознаграждение, розыгрыши подарков, пре-

¹ Технологии // Mediascope: [сайт]. URL: <https://mediascope.net/technology/> (дата обращения: 14.11.2021).

² Рекрут и поиск респондентов из онлайн-панели // Tiburon Research: [сайт]. URL: <https://tiburon-research.ru/panel> (дата обращения: 14.11.2021).

доставление доступа к интересному контенту. Чаще различные подходы используются в сочетании. Так, в Tiburon утверждают, что 96% опросов нравятся панелистам, потому что соответствуют их интересам, анкеты запрограммированы так, что их удобно проходить как на смартфонах, так и на десктопах, хорошо работает служба поддержки панели.

Кроме того, компания тщательно работает над качеством получаемых первичных данных: отслеживается время заполнения анкет, удаляются участники, неадекватно отвечающие на открытые вопросы, отслеживаются аккаунты.

Качество получаемой от респондентов информации повышает грамотная организация платежей панелистам. Так, чтобы избежать множественных регистраций, можно сделать первый платеж не на телефон, но почтовым переводом. Получение перевода потребует предъявления паспорта, что является прекрасным способом идентификации участника и его гаджета. Такой подход поможет реализовать требование ESOMAR о том, что участник панели должен заполнять анкету не более четырех раз в месяц.

К инструментам проверки достоверности ответов респондентов на вопросы анкет относятся: мониторинг времени заполнения анкеты, аналитика ответов на открытые вопросы, сравнение ответов с профилем участника, удаление анкет с ответами «затрудняюсь», «не знаю» или «полностью согласен» на большинство вопросов, проверка ответов на вопросы-детекторы. Наконец, необходимо проводить программную проверку регистраций участников для выявления повторных регистраций.

Со временем панель осыпается, поэтому ею нужно качественно управлять. Недостаточно обеспечивать постоянный приток новых участников. Панелистам надо постоянно предоставлять возможность участвовать в исследованиях и обязательно стимулировать их за это.

При оценке качества панели должны приниматься во внимание такие показатели, как «загруженность» панелистов (соотношения числа панелистов с объемом проводимых исследований), уровень откликов (ResponseRate), уровень заполняемости анкет — доля респондентов, которые доходят до конца анкеты (CompletionRate), индекс «старения» или «осыпания» панели (RetentionRate).

Высокий уровень отклика — не ниже 30% — является свидетельством хорошего уровня управления панелью. Иногда он может быть выше 50%. Уровень заполняемости анкет отражает качество используемой системы стимулирования участников. Незаинтересованный респондент с большей вероятностью не заполнит анкету до конца. CompletionRate не должен быть ниже 50%. Для качественных, жизнеспособных панелей этот показатель может достигать 90%.

Таким образом, качество онлайн-панелей определяется следующими факторами:

- качеством рекрутинга участников;
- контролем личных данных респондентов;
- проверкой достоверности ответов на вопросы анкет;
- регулярным удалением из панели недобросовестных участников;
- постоянным пополнением.

Методы количественных исследований

Основными методами дескриптивных исследований являются опрос и наблюдение.

Проведение опросов регулируется кодексом Европейского общества по изучению общественного мнения и маркетингу (ESOMAR)¹. К числу прочих относятся следующие требования:

- *необходимо сообщить информацию об организаторах опроса;*
- *нужно обеспечить анонимность респондентов;*
- *следует обеспечить надежность и достоверность данных.*

Опрос — это получение информации от респондентов в устной или письменной форме для достижения цели МИ. Итоговое исследование на базе количественного опроса предполагает сбор информации с использованием структурированной анкеты от респондентов, входящих в выборку из генеральной совокупности.

Основные методы опроса представлены на рис. 2.8.

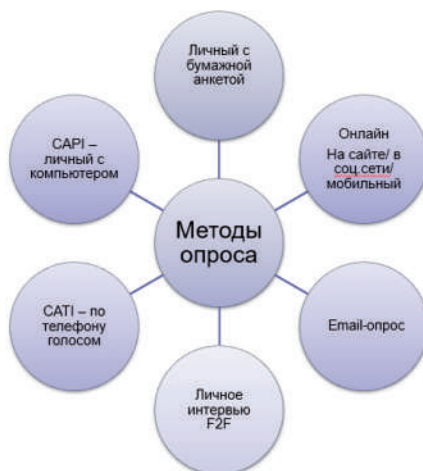


Рис. 2.8. Методы опроса

¹ Международный кодекс маркетинговых исследований // HR-Portal: [сайт]. URL: <http://hr-portal.ru/article/mezhdunarodnyy-kodeks-marketingovyh-issledovaniy?page=0> (дата обращения: 14.11.2021).

Неструктурированное **личное интервью** (F2F — face to face) проводится без использования анкеты, но обычно ведется видеозапись беседы.

Личные опросы проводятся с использованием как бумажной анкеты, так и анкеты в компьютере исследователя (CAPI — Computer Assisted Personal Interviewing). Такие опросы могут проводиться на дому или в офисе у респондента, на улице, в торговом центре и прочих местах, удобных для респондентов.

К преимуществам личных интервью на площадках, удобных респондентам, относится то, что их проведение может быть согласовано заранее, а участие модератора позволяет осуществить показ респондентам дополнительных материалов и ответить на их вопросы. К недостаткам можно отнести высокую стоимость этого опросного метода.

Если **интервью** проводится **в торговом центре**, то опрос может проходить как в помещениях магазинов, так и в офисе исследовательской компании. Этот метод более дешевый, чем интервью на территории респондентов, а присутствие интервьюера позволяет респондентам выяснять непонятные моменты.

Опрос с участием интервьюера может проводиться с использованием электронного устройства (CAPI — Computer Assisted Personal Interview). Интервьюер использует смартфон, планшет или компьютер как для демонстрации каких-либо материалов респонденту, так и для фиксации ответов респондентов.

Опрос по телефону с помощью компьютера (CATI — Computer-assisted telephone interviewing) — это оперативный и относительно недорогой метод опроса, который обеспечивает достаточно хороший уровень репрезентативности выборки. Однако этой методике присущ и ряд недостатков. Продолжительность таких опросов не может превышать 15 минут, а респондент в любой момент может отказаться продолжать беседу. Поскольку респондент не видит анкеты, снижается достоверность ответов, а вопросы анкеты должны быть простыми и стандартными.

Как правило, масштабными телефонными опросами занимаются специализированные компании, которые используют автоматизацию CATI. Программное обеспечение позволяет использовать функции поиска респондентов по базе данных и функцию быстрого набора номера, фиксацию и анализ звонка, что в следующих опросах позволяет персонализировать обращение к респонденту. Оператор видит на экране вступительный текст и вопросы с вариантами ответов. Он фиксирует ответы, в зависимости от которых программа выбирает дальнейшую ветку опроса. Обработка полученных данных происходит автоматически в режиме реального времени. Эта технология снижает ошибки сбора и обработки данных.

Почтовые опросы. Сейчас традиционные опросы по почте уходят в прошлое — их заменяют опросы в email-рассылках. Предпочтительнее разме-

щать анкету не в теле письма, а давать в письме ссылку на опрос. Последний вариант более удобен и с точки зрения обработки результатов опроса, и для респондента с точки зрения заполнения анкеты. В письме можно мотивировать респондента для прохождения опроса. При этом могут применяться специализированные сервисы, с помощью которых можно не только настроить почтовые рассылки, но и интегрировать письмо с анкетой для опроса.

Интернет-опросы (CAWI — Computer Assisted Web Interviewing) — заполнение респондентом анкеты без участия интервьюера. Это основной вид опросов сегодня, поскольку онлайн-опросы имеют ряд неоспоримых преимуществ: они оперативны и недороги, позволяют охватить труднодостижимых респондентов, есть возможность задавать открытые вопросы и использовать преимущества интернета, связанные с интерактивностью, возможностью встраивания картинок, использования видео- и аудиоформата, процесс исследования можно максимально автоматизировать. Необходимо отметить, однако, что в феврале 2022 г. проникновение интернета в России, по данным компании We Are Social, составило 89%, значит, 16,04 млн человек (11%) не пользуются интернетом¹. В основном это относится к старшей возрастной группе 65+. Проникновение интернета в этой возрастной группе, по данным Mediascope, за январь-март 2021 г. составляет 44%². При исследованиях в этой возрастной группе данный факт надо учитывать и использовать в том числе и другие форматы опросов.

Все вышесказанное приводит к тому, что в современных условиях онлайн-опросы вытесняют полевые из практики маркетинговых исследований.

При подготовке опроса можно использовать различные сервисы, например Survey Monkey, Testograf, Анкетолог.ру, stepFORM, Google Forms и др. Использование сервисов помогает как в процессе создания анкеты, позволяя оформлять дизайн анкеты, использовать различные типы вопросов, проводить тестирование анкеты, так и в процессе ее распространения и обработки результатов.

Согласно ежегодному глобальному опросу GreenBook 2020³ онлайн-опросы — самая популярная методика количественных МИ в мире. Он-

¹ Чуранов Е. Интернет в России в 2022 году: самые важные цифры и статистика // WebCanape: [сайт]. URL: <https://www.web-canape.ru/business/internet-v-rossii-v-2022-godu-samyie-vazhnye-cifry-i-statistika/> (дата обращения: 22.02.2022).

² Ачкасова К. Аудитория медиа // Mediascope: [сайт]. URL: <https://mediascope.net/upload/iblock/cd5/Adindex%20City%20Conference%202021%20Mediascope.pdf> (дата обращения: 14.11.2021).

³ Аналитический отчет по практике 2020 года от GreenBook // Flipsnack: [сайт]. URL: <https://www.flipsnack.com/gritarchive/2020-insights-practice-grit-report.html> (p.20) (дата обращения: 14.11.2021).

лайн-опросы регулярно используют 89%, мобильные опросы — 60% из 1071 опрошенного продавца и покупателя маркетинговых исследований. Регулярно используют для проведения опросов онлайн-панели — 45%, методику MROC — 31%, методику CATI — 24%, персональные интервью с помощью компьютера CAPI — 21%, личные интервью — 20% респондентов (рис. 2.9).

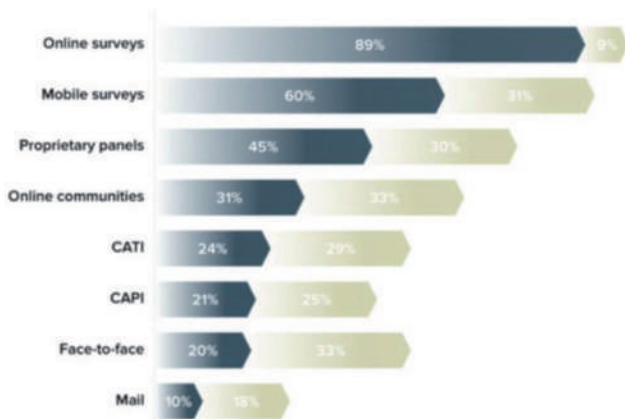


Рис. 2.9. Рейтинг Greenbook 2020: популярность методов количественных исследований

Наблюдение — это процесс регистрации событий, процессов и моделей поведения для получения первичных данных с целью построения или проверки гипотез, получения информации об изучаемых объектах и процессах. Методы наблюдения представлены на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Методы наблюдения

Личное — это наблюдение самого исследователя с помощью органов чувств за поведением потребителей, процессами и событиями. Личное наблюдение используется для проведения качественных маркетинговых исследований — фокус-групп, глубинных интервью, проективных методик.

Техническое наблюдение осуществляется при помощи технических средств. В этом случае при большом количестве наблюдений исследование становится количественным. Так, с помощью технических средств можно проводить мониторинг поведения, событий и процессов.

Личное наблюдение лежит в основе исследовательской технологии «**Таинственный покупатель**» (**Mystery shopping**) — это метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания клиентов с помощью исследователей, выступающих в роли мнимых потребителей.

Пример¹. Mystery Shopping для автопроизводителя.

Управленческие проблемы:

1. Предполагается, что автомобили для тест-драйва используются не по назначению

2. Одна из представленных на рынке моделей не пользуется спросом

3. Не пользуются спросом дизельные двигатели

Задачи маркетингового исследования:

1. Выявить или опровергнуть факт использования автомобилей не по назначению.

2. Выявить или опровергнуть факт пониженного внимания к определенной модели со стороны консультантов.

3. Выявить умение консультантов убедительно и понятно рассказать о достоинствах дизельного двигателя.

4. Выявить прочие недостатки в работе отделов продаж.

Способы и инструменты:

1. Телефонное обращение.

2. Посещение автосалонов виртуальными покупателями.

Исполнители — виртуальные покупатели разных целевых групп:

1. Две женщины 25–35 лет.

2. Один мужчина 35–50 лет.

3. Трое мужчин 25–35 лет.

4. Одна супружеская пара.

Все виртуальные покупатели владеют автомобилями не старше трех-пяти лет и минимум один раз приобрели новый автомобиль в салоне.

Исполнение:

1. Виртуальные покупатели звонили и посещали автосалоны в разные дни и разное время.

¹ Mystery Shopping // Business & Consumer Direct: [сайт]. URL: <http://mysteryshopping.ru/> (дата обращения: 14.11.2021).

2. По завершении телефонного звонка или посещения автосалона все виртуальные покупатели заполняли анкеты. Каждая анкета была проверена на правильность заполнения, а также каждый покупатель был опрошен менеджером проекта на предмет субъективных оценок.

Результаты исследования:

1. Факт использования автомобилей в других целях выявлен.
2. Факт пониженного внимания консультантов к определенной модели не выявлен.
3. Умение консультантов убедительно и понятно рассказать о дизельных двигателях не подтверждено.
4. Выявлен низкий уровень работы консультантов по телефону.
5. Установлено отсутствие требуемых презентационных материалов для работы с покупателями.
6. Определены недоработки в схеме встречи посетителей салонов.

Можно выделить следующие задачи, решаемые в ходе исследования *Mystery Shopping*:

- поддержка, стимулирование и контроль уровня сервиса;
- наблюдение за конкурентами;
- розничный аудит — наличие товара, его расположение, цена, POS-материалы (часто в рамках акции по стимулированию сбыта);
- организация соревнования между подразделениями компании, внутренняя конкуренция;
- сбор мнений продавцов о различных марках и производителях.

Подготовка и выполнение исследования *Mystery Shopping* состоят из цепи шагов, наиболее значимые из которых:

- составление легенд;
- составление анкет / опросных листов;
- подбор виртуальных покупателей;
- инструктаж виртуальных покупателей;
- заполнение анкет;
- опрос виртуального покупателя.

Результаты *Mystery Shopping* могут быть всеобъемлющими:

- разработка системы качественного обслуживания клиентов (стандарты сервиса, регламенты поведения, процедуры рабочих операций, формы и регламент заполнения документов);
- решение о необходимости проведения тренинга для персонала. После серии тренингов проводится очередная волна *Mystery Shopping* — для оценки эффективности обучения;
- по результатам *Mystery Shopping* разрабатывается программа мотивации сотрудников (система премирования и штрафов). В ее основу должны лечь конкретные нарушения или достижения сотрудников.

В настоящее время компании всех сфер обслуживания (медицина, торговля недвижимостью, туризм, ресторанный бизнес, розничная торговля,

авиаперевозки и др.) используют исследования Mystery Shopping в целях повышения качества обслуживания клиентов.

С использованием этого метода ежегодно проводится изучение того, насколько приветлив персонал в сфере обслуживания по всему миру. Так, в отчете «The Smiling Report», опубликованном в июне 2021 г., были представлены итоги исследования, проводившегося по методике «Таинственный покупатель» в течение 2020 г. В отчете обобщены 516 296 отчетов из 25 стран. Россия и Канада возглавили рейтинг улыбочивости: потребителям здесь улыбались в 96% случаев. Российская Федерация и Венгрия набрали самые высокие баллы (95%) в рейтинге «Приветствие». Российская Федерация и Дания с 73% возглавили также рейтинг «Дополнительные продажи»¹.

В цифровой сфере основной метод наблюдения — техническое наблюдение.

Пример². Romir Single Source Panel (SSP). *Продукт «Ромир», направленный на анализ всех видов потребления: потребления товаров и услуг, медиа- и интернет-потребления. В исследовании принимают участие более 4000 человек, используются специальные программные и технические решения. Участниками SSP являются жители в возрасте 14 лет и старше городов с численностью населения 100 000 человек и более. На мобильных устройствах участников исследования установлено специальное программное обеспечение, которое фиксирует взаимодействие с медиаканалами через технологию автоматического распознавания контента ACR (Automatic content recognition), потребление мобильного интернета, факт и длительность использования мобильных приложений. На стационарных компьютерах и ноутбуках панелистов также установлен плагин для получения информации об интернет-поведении. Особенность медиapanели «Ромир» состоит в том, что данные, получаемые на ее основе, анализируются вместе с данными скан-панели домохозяйств Romir Consumer Scan Panel, которая охватывает 40 000 потребителей или 15 000 домохозяйств во всех регионах России. Наличие таких данных позволяет находить закономерности и взаимосвязи между медиапотреблением, интернет-поведением и потреблением товаров и услуг; отслеживать покупки товаров до и после рекламных кампаний, оценивать их эффективность.*

Техническое наблюдение — это непосредственное отслеживание процессов, событий и поведения с помощью технических средств. В отличие от него **контент-анализ, аудит розничной торговли, анализ следов** — это мониторинг результатов поведения и событий.

¹ 2021 Smiling Report — Press Release // MSPA Europe/Africa: [сайт]. URL: <https://mspa-ea.org/news/newsitem/129-2021-smiling-report.html> (дата обращения: 14.11.2021).

² Единая панель данных // Romir: [сайт]. URL: <https://romir.ru/single-source-panel> (дата обращения: 14.11.2021).

К февралю 2022 г. число пользователей социальных сетей в России достигло 106 млн человек, что составляет 72,7% всего населения страны. Прирост пользователей соцсетей за 2021 г. составил +7,1, или 7 млн человек¹. Социальные сети — это канал для новых методик маркетинговых исследований, постепенно вытесняющих традиционные исследования. Так, например, фокус-группы заменяются мониторингом высказываний потребителей на площадках социальных сетей. Такие исследования, возможно, дают более достоверную информацию: в соцсетях пользователи самостоятельно выбирают тематику для высказываний, они пишут то, о чем хотят высказаться, без всякой мотивации со стороны исследователей. Контент в соцсетях с намного большей вероятностью отражает то, что пользователи реально думают. Наверное, есть пользователи, которые «по заданию» пишут о брендах в социальных сетях. Но эти пользователи не составляют большинства, а их высказывания можно идентифицировать. 42% россиян перед покупкой за поиском информации о бренде идут в соцсети. Это свидетельство высокого уровня доверия к информации в соцсетях².

Аналитика массивов текстов с целью выявления наличия, частоты употребления и взаимосвязи слов, словосочетаний и понятий, определения тематики, тональности, места и времени высказываний называется **контент-анализом**. Контент-анализ позволяет выявлять не только смысл и тональность текстов, но и подтекст, который автор намеренно или ненамеренно заложил в текст. Данный метод исследования имеет много преимуществ. Так, он помогает выявить ключевые параметры рыночного предложения, настроения и инсайты потребителей, помогает компаниям понять свои проблемы. Можно определять частоту и тональность упоминаний конкурирующих брендов, устанавливать авторство текстов, выявлять стратегию коммерческих и медийных ресурсов интернета. Кроме того, наблюдение, в частности контент-анализ, в отличие от опросов не сопровождается эффектами интервьюера и Лапьера. Таким образом, получаемые данные являются достоверными. В социальных сетях пользователи также не только рассказывают о своем опыте потребления, но и идентифицируют себя в аккаунтах, поэтому решается самая трудная маркетинговая задача — описание целевой аудитории.

Задачи контент-анализа и работы с русскоязычными текстами решают такие сервисы, как ЛЕКТА, SEOlub (меню «Анализ релевантности тек-

¹ Чуранов Е. Интернет в России в 2022 году: самые важные цифры и статистика // WebCanape: [сайт]. URL: <https://www.web-canape.ru/business/internet-v-rossii-v-2022-godu-samyie-vazhnye-cifry-i-statistika/> (дата обращения: 22.02.2022).

² Сергеева Ю. Интернет и соцсети в России в 2021 году — вся статистика // WebCanape: [сайт]. URL: <https://www.web-canape.ru/business/internet-i-socseti-v-rossii-v-2021-godu-vsya-statistika/> (дата обращения: 14.11.2021).

стов»), Text.ru, системы антиплагиата («Антиплагиат.ру» и «Антиплагиат ВУЗ»), «Главред», PlainRussian.ru и др.

Широкое распространение в практике отечественных исследований получили сервисы мониторинга социальных сетей, основанные, как правило, на использовании искусственного интеллекта. Рейтинг Adindex¹ 2020 г. представлен в табл. 2.2. Данные сервисы имеют различный функционал, некоторые — период бесплатного тестового использования.

Таблица 2.2

Рейтинг систем мониторинга социальных медиа AdIndex «Technology Index 2020»²

Технология / платформа	Интегральная оценка
Brand Analytics	10,00
Медialogия	8,69
YouScan	8,62
Скан Интерфакс	7,52
IQbuzz	4,19

Анализ следов (trace analysis) — это метод наблюдения, основанный на фиксации признаков имевших место событий и процессов.

Как уже отмечалось, в цифровой среде легче определять следы пользователей, чем в реальном мире. О посетителе веб-ресурса можно узнать, откуда он пришел, какие действия совершил на ресурсе, куда направился потом, найти его аккаунты в социальных сетях, узнать историю поисковых запросов, а также то, чем он интересуется в настоящий момент. Основанный на анализе следов поведенческий таргетинг — это технология выявления целевых аудиторий для предоставления им персонального контента в целях повышения эффективности цифрового маркетинга компаний. Значительная часть информации, получаемая в ходе панельных исследований (см. раздел «Панели и их классификация») также собирается посредством технического наблюдения.

В завершение этого раздела можно отметить, что преимущества такого исследовательского метода, как наблюдение, заключаются в том, что с объектами наблюдения не надо вступать в контакт, мотивировать их к участию в исследовании, заботиться о достоверности получаемой информации, поскольку в ходе таких исследований происходит просто регистрация имевших место фактов.

¹ AdIndex — информационное издание о российском рынке рекламы и маркетинга.

² Рейтинг Technology Index 2020: главные инструменты в AdTech // AdIndex: [сайт]. URL: <https://adindex.ru/news/digital/2020/07/13/283577.shtml> (дата обращения: 14.11.2021).

Эксперимент как метод причинно-следственных исследований

В дескриптивных исследованиях информация собирается без учета влияния внешних факторов на процессы, события и поведение. Между тем одна из центральных проблем маркетинга — как влияет комплекс маркетинговых действий на цели маркетинга — рыночную долю и осведомленность о бренде, прибыль и выручку компании, лояльность клиентов. Проверка этого влияния называется маркетинговым экспериментом. Такие эксперименты проводятся даже тогда, когда маркетинговые действия не сопровождаются никакими измерениями: например, когда руководство фирмы принимает решение об изменениях цен, запуске нового продукта, проведении рекламной кампании и пр. без каких-либо МИ. При этом отрицательный результат этих действий может быть гораздо более значимым, чем затраты на проведение такого исследования, как маркетинговый эксперимент. Как видно, маркетинговый эксперимент — это страховка для предстоящих маркетинговых действий. Таким образом, активное измерение влияния одних рыночных переменных на другие — это маркетинговый эксперимент.

Эксперимент — это управляемый процесс изменения независимых переменных для измерения их влияния на зависимые переменные при исключении влияния посторонних факторов. Эксперименты должны быть систематическими, их результаты должны измеряться при помощи данных. Эксперимент начинается с гипотезы, которая по его результатам либо опровергается, либо подтверждается.

Те переменные, влияние которых на целевые показатели маркетинга измеряется, называются **независимыми**. Например, можно изменять цену и упаковку товара, дизайн сайта и приложения, текст почтовой рассылки и посадочной страницы с целью измерения результатов — величины продаж, конверсий на сайте — в приложении и почтовой рассылке. Опираясь на исторические данные, маркетологи выдвигают гипотезы относительно того, как можно повлиять на целевые показатели.

Зависимые — это те переменные, на которые направлено воздействие независимых переменных: трафик, конверсии, выручка, доля рынка и пр. Эксперимент должен начинаться с определения того, на какой КРІ хочет повлиять маркетолог.

Самый распространенный маркетинговый эксперимент — это измерение ценовой чувствительности: изменения спроса (зависимая переменная) в ответ на изменение цены (независимая переменная). При таком измерении очень важно, чтобы прочие факторы, способные оказывать влияние на уровень спроса — экономическая конъюнктура, уровень конкуренции, параметры товара, усилия по его продвижению и сбыту, — оставались неизменными. **Посторонние факторы** — все, за исключением независимых, способные оказать влияние на зависимые переменные.

Правильные выводы о влиянии независимой переменной, но не прочих факторов, на зависимые в выборке объектов для исследования — это **внутренняя достоверность эксперимента**. **Внешняя достоверность эксперимента** — это распространение выводов о влиянии независимых переменных на зависимые на всю генеральную совокупность, т.е. обобщение причинно-следственной зависимости на все объекты. Поэтому, если выборка была нерепрезентативна (например, для эксперимента были отобраны магазины торговой сети, расположенные рядом со станциями метро, в которых трафик на порядок превышает тот, что характерен для магазинов сети в целом), внешняя достоверность эксперимента может пострадать. Такая ситуация возникает, когда акцент внимания исследователей смещается на внутреннюю достоверность эксперимента.

Поскольку посторонние факторы угрожают как внутренней, так и внешней достоверности эксперимента, в ходе эксперимента их надо контролировать. К способам контроля посторонних факторов относятся: отбор единиц наблюдения в выборку для исследования, группировка единиц наблюдения для проведения эксперимента и статистический контроль влияния посторонних факторов на зависимые переменные, методический контроль.

Отбор единиц наблюдения в выборку должен быть случайным. Например, из респондентов создаются три экспериментальные группы для тестирования трех вариантов дизайна нового мобильного приложения компании. **Случайный отбор** обеспечивает как равнозначность этих групп, так и то, что посторонние факторы одинаково влияют на результаты эксперимента в трех группах. Размер экспериментальных групп не должен быть слишком малым.

Группировка единиц наблюдения для включения в экспериментальную выборку является условием его достоверности. Например, для эксперимента по определению эффективности внутримагазинной рекламы все магазины торговой сети нужно сгруппировать по таким критериям, как размер торговой площади, местоположение, годовой объем продаж. Затем один магазин из каждой категории включается в каждую экспериментальную группу.

Статистический контроль предполагает, что влияние посторонних факторов на зависимые переменные измеряется, а затем вычитается из влияния каждой из независимых переменных.

Методический контроль обеспечивается разработкой специальных методик проведения эксперимента. Например, контролируемое с помощью электроники продвижение товара на пробном рынке позволяет контролировать: представленность товара в сети продвижения товаров, расположение на соответствующих полках магазина, достаточность рекламных материалов, текущую цену продажи, наличие на складах в достаточном

количестве. Таким образом, можно контролировать ряд посторонних факторов, влияющих на динамику продаж нового продукта, и изменять факторы, выбранные в качестве независимых, в заданном направлении.

Пример¹. Контроль посторонних факторов в маркетинговом эксперименте. *Компанию «Эккерт» интересовало, повысятся ли продажи лекарств, если их в помещении аптек будут рекламировать по радио. Было отобрано 12 аптек, имеющих сравнимые размеры, географическое положение, объемы продаж и срок существования. Случайно отобранные половина из них были оборудованы средствами радиотрансляции, а в остальных даже существующие там средства радиотрансляции были удалены. Данные о продажах лекарств в натуральном и стоимостном выражении регистрировались в течение трех периодов: в течение недели до начала эксперимента, в ходе четырехнедельного эксперимента и в течение недели после его окончания. Оказалось, что там, где действует радиореклама, продажи лекарств по крайней мере вдвое выше. Убедившись в этом, фирма решила наладить проведение радиорекламы во всех своих аптеках.*

Пробный маркетинг (или тестирование рынка) — это вид контролируемого эксперимента, который проводится на ограниченной части всего рынка, называемой пробным рынком. Пробный маркетинг имеет три варианта реализации: стандартный пробный рынок, контролируемый пробный рынок, моделируемый пробный рынок. Первые два варианта относятся к экспериментам в рыночных условиях, последний — это эксперимент в лабораторных условиях. Контролируемый пробный рынок отличается от стандартного тем, что экспериментальная программа осуществляется сторонней специализированной маркетинговой фирмой. Стандартный пробный рынок реализуется компанией самостоятельно (см. пример Amazon Go).

Пример. Amazon Go

Эксперимент по запуску первого полностью автоматизированного офлайн-магазина Amazon Go был запущен в декабре 2016 г. в режиме бета-тестирования. В марте 2017 г. эксперимент был отложен: тестирование показало, что при наличии в магазине более 20 покупателей программное обеспечение перестает работать. После преодоления этих трудностей первый офлайн-магазин Amazon был открыт в центре г. Сизтл в январе 2018 г. Этот эксперимент оказался удачным. По состоянию на 2020 г. компания имеет 26 открытых магазинов в Сизтле, Чикаго, Сан-Франциско и Нью-Йорке².

¹ Галицкий Е. Б. Каузальные исследования // Практический маркетинг. 2001. № 11. URL: <http://www.cfin.ru/press/practical/2001-11/03.shtml> (дата обращения: 14.11.2021).

² Amazon Go. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Amazon_Go (дата обращения: 14.11.2021).

К недостаткам стандартного и моделируемого пробного рынков относятся следующие: 1) метод исследования чрезвычайно дорогой; 2) большие временные затраты на эксперимент при высокой скорости изменения внешней среды уменьшают ценность его результатов; 3) возможные ошибки при выборе региональных рынков для эксперимента, что снижает его внешнюю достоверность; 4) шпионаж со стороны конкурентов.

Эксперименты в лабораторных условиях более экономичны, но их погрешность достаточно высока, они дают более низкую внешнюю достоверность. Однако маркетолог имеет больший контроль за экспериментом, поскольку воздействие прочих факторов на ход эксперимента элиминировано. Они обеспечивают высокую степень внутренней достоверности. Для лабораторных экспериментов требуется меньше респондентов, меньше времени, они ограничены географическим местом проведения и проще в реализации, чем эксперименты в естественных условиях. Следовательно, они, как правило, требуют и меньших затрат.

Пример¹. *X5 Retail Group, российская мультиформатная розничная компания, открыла магазины-лаборатории для быстрого технического тестирования и разработки новых технологий: в 2018 г. — на базе магазина «Пятерочка»; в 2019 г. — на базе супермаркета «Перекресток». Компания в этих лабораториях проводит эксперимент по внедрению проектов «умный щит», системы видеоаналитики, новых форматов электронных ценников, AR- и VR-технологии, программы лояльности покупателей, касс самообслуживания. Лаборатории примыкают непосредственно к супермаркету, что позволяет тестировать новые решения прямо «на полке», проверять совместимость проектов с действующей ИТ-архитектурой торговой точки, минимизировать число ошибок при внедрении. Технологии, доказавшие свою эффективность в магазине-лаборатории, переходят в следующую стадию пилота на ограниченном числе супермаркетов.*

Моделируемый пробный рынок — лабораторный пробный рынок, на котором с помощью математических методов можно спрогнозировать будущую долю рынка компании на основе данных, полученных в ходе эксперимента. Ориентировочно, затраты на моделируемый пробный рынок составляют 10% от затрат на стандартный пробный рынок.

Вышеперечисленное, а также новые цифровые технологии изменяют методики проведения пробного маркетинга. Технологии таких исследований развивались от стационарных картинок к 3D-изображениям, от использования суперкомпьютеров к использованию ноутбуков, от офлайн-тестирования к онлайн-тестированию. Онлайн-тестирование обеспечи-

¹ X5 открыла магазин-лабораторию для тестирования новых технологий на базе «Перекрестка» // CNews: [сайт]. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2019-11-20_x5_otkryla_magazinlaboratoriyu (дата обращения: 14.11.2021).

вает возможность формирования репрезентативных выборок на страновом уровне, позволяють регистрировать то, что делают и пишут в комментариях потребители, позволяют обеспечить респондентам анонимность.

Потребителей приглашают в виртуальный магазин, где за их поведением наблюдает исследователь. Потребитель, видя перед собой виртуальные магазинные полки, исследует их движением мыши: он может брать с полки товары, рассматривать их, класть обратно или покупать. Наблюдение за потребителями позволяет понять, как они осуществляют выбор, как сравнивают бренды, какие изменения необходимо внести в продукт, упаковку, цены, как лучше позиционировать бренд среди конкурентов. При этом можно найти идеи для корректировки стратегии коммуникации с потребителями и лучше удовлетворить их потребности. Такие исследования помогают производителям выстраивать отношения с посредниками и продавцами, влияя, например, на мерчендайзинг ретейлера. Наконец, такие исследования позволяют осуществлять прогнозирование спроса.

К причинно-следственным МИ относятся и **все виды тестирования**. Следует отметить, что тестирование на фокус-группе может носить только поисковый характер, поскольку фокус-группа мала и выборка не является репрезентативной. Тестирование в онлайн-сообществе с числом от 300 участников и больше может обеспечить достоверность эксперимента.

Тестирование — это метод исследования жизнеспособности продуктов, услуг (в том числе цифровых), кампаний по продвижению до их представления на широком рынке. Основной задачей при этом становится выяснение того, насколько продукт / услуга соответствуют потребностям целевой аудитории. По месту проведения можно выделить **холл-тест** (в офисе исследовательской компании, в магазине, на ресурсах компании в интернете) и **хоум-тест** (на дому у респондента).

Можно выделить следующие основные методы тестирования цифровых продуктов.

1. Сплит-тесты и мультивариантное тестирование (MVT) — исследование пользовательского опыта и выявление набора параметров продукта, лучшим образом соответствующего потребностям пользователей.

Сплит-тестирование (А/В-тестирование) — сравнение двух вариантов продукта или его элемента для измерения реакции пользователя на варианты А и В. Для тестирования предлагаются достаточно радикальные различия, а результат тестирования дает значимые результаты. Широко используется для тестирования пользовательского интерфейса и его элементов, элементов цифровых продуктов, вариантов скидок и пр. Выборка для такого теста должна быть репрезентативной, а его продолжительность — не менее семи дней¹.

¹ 6 Types Of Marketing Testing Methods To Try // Yieldify: [сайт]. URL: <https://www.yieldify.com/blog/5-marketing-testing-methods/> (дата обращения: 10.11.2021).

Мультивариантное тестирование (MVT) запускается для сравнения большего числа мелких элементов продукта, но с менее выраженными различиями, для определения того, какая комбинация параметров дает лучшие результаты с точки зрения пользовательского опыта. Могут сравниваться картинки, кнопки «купить», письменные и видеоотзывы на странице сайта.

2. Юзабилити-тестирование — это оценка того, насколько продукт прост в использовании, как происходит взаимодействие с продуктом / услугой с целью улучшить дизайн продукта для улучшения пользовательского опыта. Такого рода тесты могут быть модерируемыми и немодерируемыми, проводиться очно и дистанционно. К юзабилити-тестированию относится и тестирование контента. Насколько легко он воспринимается и насколько понятен?

Тестирование имеет неоспоримые преимущества при диагностике того, почему продукт оценивается как неудобный в употреблении, а также при оценке того, как потребитель решает возникшие проблемы при взаимодействии с продуктом. Тестирование употребления продукта незаменимо в случае тестирования нового, сложного продукта.

2.5. Количественные методы в управлении

В большинстве компаний в наши дни многие решения, касающиеся различных направлений их деятельности (например, товарная или ценовая политика и др.), не могут приниматься без опоры на результаты количественных исследований.

Вследствие этого риски от принятия неверных решений могут быть снижены, а с другой стороны, результаты таких исследований могут быть основой для выявления компанией ее потенциальных конкурентных преимуществ.

Выборка как основа для исследования

Главной целью количественных исследований можно назвать получение информации о различных характеристиках исследуемого множества объектов, называемого генеральной совокупностью, с тем чтобы, основываясь на полученных выводах, можно было принимать различные управленческие решения.

Объектами генеральной совокупности могут выступать потребители, поставщики, клиенты компании, товары и т.д.

Для того чтобы получить сведения о генеральной совокупности, необходимо провести сплошное наблюдение, или, другими словами, перепись. Однако почти всегда проведение переписи довольно затратно само по себе, а также требуются большие временные и финансовые затраты на обработку

данных, полученных в результате. По этим причинам для анализа из генеральной совокупности выбирается часть объектов, которая называется выборкой, т.е. выборка — это подмножество генеральной совокупности, отобранное для участия в исследовании. Для того чтобы сделать выводы о генеральной совокупности, необходимо использовать различные характеристики выборки. При этом важно четко определить, что включать и что не включать в выборку. Это, возможно, если установлены правила для отбора изучаемой совокупности.

Изучаемая совокупность должна быть определена с точки зрения элементов, единиц выборки, территории и времени. **Элемент** — это объект, о котором или от которого исследователь хочет получить информацию. При проведении опросов элементами обычно являются респонденты. **Единица выборки** — это элемент или единица наблюдения, содержащая элемент, который подлежит отбору на определенной стадии процесса выборки.

Объем выборки — это количество элементов, составляющих выборку.

Определение объема выборки зависит от многих качественных и количественных факторов и поэтому не всегда представляет собой простой процесс.

Для того чтобы утверждать, что принимаемые решения правильны, необходимо, чтобы они опирались на максимально точную информацию. Ее получение предусматривает создание выборок большого объема. Однако при увеличении объема выборки возрастает и стоимость каждой дополнительной единицы информации. Тем не менее, если в исследовании используется большое количество переменных, в формировании выборки большого объема необходимость часто бывает высока. Кроме того, большой объем выборки позволяет снизить общий эффект от ошибок выборки по всем переменным.

Одним из важных факторов при принятии решения об объеме выборки также является фактор ограниченности ресурсов.

Для успешного проведения выборочного обследования следует разработать его четкий план с точки зрения необходимого инструментария, отбираемых единиц, метода проведения и объема выборки.

Методы формирования выборки можно разделить на две основные категории: детерминированные и вероятностные.

Детерминированный отбор в отличие от случайного (вероятностного) основан на индивидуальных оценках исследователя, при котором элементы включаются в выборку сознательно. Однако такой способ не приводит к объективной точности результатов исследования, так как полученные результаты некорректно распространять на всю совокупность вследствие того, что нет возможности определить вероятность включения в выборку каждого элемента.

К детерминированным выборкам относятся: нерепрезентативная выборка, поверхностная выборка, выборка по квотам (квотная выборка), выборка по принципу снежного кома.

При применении метода нерепрезентативной выборки выборка создается из элементов, которые наиболее доступны или удобны для исследователя, при этом такие элементы отбираются для участия в исследовании самим интервьюером.

Использование нерепрезентативной выборки имеет ряд преимуществ вследствие легкой измеримости и доступности включаемых в нее элементов, а также невысоких временных и финансовых затрат. Однако у данного метода можно выявить и ряд недостатков. Вследствие нерепрезентативности распространять результаты анализа и выводы на всю генеральную совокупность некорректно. Поэтому данный метод не всегда подходит для проведения полноценных количественных исследований. Его можно с осторожностью использовать в различных экспериментальных исследованиях, предварительных опросах или для создания фокус-групп.

Одним из видов нерепрезентативной выборки является так называемая **поверхностная выборка**, когда элементы совокупности исследователь отбирает, основываясь на своих суждениях, знаниях и опыте, считая, что выбранные элементы могут представлять изучаемую совокупность. Преимуществами поверхностной выборки можно назвать ее удобство и легкость создания и использования, но так же, как и в предыдущем случае, результаты и выводы распространять на всю генеральную совокупность некорректно. Другими словами, поверхностная выборка достаточно субъективна, и эффективность ее использования зависит от того, насколько компетентным является исследователь. Подобную выборку можно использовать в случаях, когда не требуется подробное заключение о результатах исследования.

Выборка по квотам (квотная выборка) представляет собой двухшаговую поверхностную выборку. На первом шаге создаются квоты из элементов генеральной совокупности, так называемые контрольные группы. С этой целью определяются и фиксируются нужные для исследования характеристики предмета исследования и описывается их распределение в изучаемой совокупности. Важно, чтобы процентное соотношение элементов выборки соответствовало процентному соотношению элементов генеральной совокупности. В этом случае можно будет утверждать, что выборка репрезентативна, т.е. по структуре соответствует генеральной совокупности.

На втором шаге осуществляется отбор элементов в выборку из каждой квоты, при этом исследователь может опираться на свой опыт, удобство использования или мнение, главное, чтобы отобранные элементы соответствовали контрольным характеристикам.

Как и другие виды детерминированных выборок, квотную выборку характеризует высокая степень необъективности. Затруднительной также является оценка величины ошибки выборки. Преимуществами такой выборки можно назвать стоимость и удобство выбора элементов для каждой квоты.

Использование метода формирования выборки по принципу снежного кома предполагает на первом этапе случайный отбор элементов (респондентов). На втором этапе от этих респондентов узнают о других потенциальных респондентах, которые входят в исследуемую совокупность. На следующем этапе отбор происходит уже из числа тех, на кого указали респонденты на втором этапе. Такой способ формирования выборки приводит к так называемому эффекту снежного кома. При этом важно понимать, что, несмотря на случайный отбор респондентов на первом этапе, конечная выборка получается уже детерминированной.

Достоинствами такого метода являются большая возможность выявить изучаемые характеристики в исследуемой совокупности, а также невысокая дисперсия выборки и относительно небольшие затраты при проведении исследования.

При использовании **вероятностного** метода формирования выборки единицы выборки подбираются случайно. Поскольку элементы выбираются произвольно, это позволяет определить точность оценки исследуемых характеристик в каждой выборке. Можно также построить так называемые доверительные интервалы, в границах которых с определенной вероятностью находится истинное значение параметра, характеризующего генеральную совокупность. Это позволяет исследователю сделать выводы или высказать предположения относительно изучаемой совокупности, из которой получена выборка.

Вероятностная выборка может быть получена при помощи:

- случайного или систематического отбора;
- целостного или стратифицированного отбора;
- элементарного или кластерного отбора;
- использования одинаковой или различной вероятности отбора единицы выборки.

В случае использования простой случайной выборки на первом шаге формируется основа выборочного наблюдения путем присвоения каждому элементу уникального идентификационного номера. После этого происходит генерация случайных чисел для определения элементов с целью их включения в выборку. Случайные числа могут быть сгенерированы с помощью компьютерной программы или таблицы.

Выборочная совокупность создается из элементов, соответствующих случайно выбранным номерам, т.е. объекты, входящие в совокупность, имеют одинаковые вероятности быть отобранными.

Простая случайная выборка обладает многими преимуществами. Ее формирование и результаты анализа могут быть спроецированы на генеральную совокупность. Однако использование простой случайной выборки обладает несколькими ограничениями.

Использование такой выборки часто приводит к более низкой точности с большими стандартными ошибками, чем другие методы вероятностной выборки. Есть также опасность того, что полученная выборка может оказаться нерепрезентативной, т.е. не обладать свойствами генеральной совокупности. Это случается, когда объем выборки невелик. По этим причинам простая случайная выборка используется в маркетинговых исследованиях нечасто.

Метод систематической выборки применяется чаще. Ее отличие от простой случайной выборки состоит в том, что возможные выборки, получаемые из генеральной совокупности, имеют определенные и одинаковые вероятности формирования. Другие выборки этого же объема имеют нулевую вероятность отбора.

Систематический отбор может быть применим к совокупности, для которой структура основы выборочного наблюдения неизвестна, и дает возможность получить более репрезентативную и достоверную (с меньшей ошибкой выборки) выборку.

Еще один тип случайной выборки, который можно использовать в маркетинговых исследованиях, — это так называемая стратифицированная или расслоенная выборка. Ее можно получить в результате простого случайного отбора элементов подгрупп (слоев), на которые заранее поделена выборка. Важно, чтобы эти слои (страты) не пересекались и взаимно дополняли друг друга, чтобы каждый элемент совокупности относился к одному и только одному слою, при этом каждая подгруппа должна быть однородной. В стратифицированной выборке для дальнейшего отбора используются все подгруппы (слои).

Чтобы получить кластерную выборку, необходимо разделить всю совокупность на подгруппы (кластеры) с использованием различных математических методов классификации, которые были бы, с одной стороны, не пересекающимися по определенным критериям, а с другой стороны, в целом взаимно дополняли друг друга. После этого методом простого случайного отбора выбираются отдельные кластеры. Окончательная выборка формируется путем включения в нее всех элементов из выбранных кластеров, или проводится их отбор вероятностным методом. В отличие от стратифицированной выборки в случае кластерной выборки используются только элементы из отобранных подгрупп (кластеров).

Резюме

Информацию о характеристиках генеральной совокупности можно получить путем проведения переписи (т.е. в результате сплошного наблюдения) или пу-

тем формирования выборки. В пользу использования последней может говорить ряд условий, таких как бюджетные и временные ограничения, большой размер генеральной совокупности, небольшое разнообразие исследуемых характеристик и т.д. В других случаях предпочтительнее проводить сплошное наблюдение.

Методы выборки можно разделить на детерминированные и вероятностные. Решение о применении детерминированного или вероятностного метода выбора элементов изучаемой совокупности должно приниматься на основе таких факторов, как характер исследования, относительная величина систематических ошибок и ошибки выборки, изменчивость совокупности, а также на основе статистических соображений.

Анализ основных характеристик выборки

Одним из простых показателей, используемых для анализа выборки, является **размах вариации**. Он представляет собой разность между максимальным и минимальным значениями изучаемой характеристики в рассматриваемой выборке.

При исследовании генеральной совокупности значения параметров, с помощью которых она может быть охарактеризована, неизвестны, поэтому возникает необходимость их оценивания на основе выборочных характеристик. Различные функции, значения которых найдены на основе значений наблюдений, входящих в выборку, называются статистиками.

Найденные значения статистик можно считать своего рода приближением к истинным значениям параметров генеральной совокупности. Важно также принимать во внимание то, что поскольку статистики вычисляются на основе выборочных наблюдений, которые сами по себе являются случайными величинами, то и эти статистики представляют собой тоже случайные величины и имеют свое вероятностное распределение.

Выборочное распределение — это распределение, построенное для определенной выборочной статистики.

Такие статистики, как выборочное среднее значение, дисперсия, среднеквадратическое отклонение, являются важными характеристиками выборки, с помощью которых можно сделать некоторые выводы о генеральной совокупности.

Процесс распространения результатов оценки выборки на оценку генеральной совокупности называется **статистическим заключением**.

Одним из часто используемых показателей, характеризующих положение так называемого центра распределения, является выборочное среднее значение $\bar{x}$. Эта величина вычисляется путем деления суммы всех значений в выборке на их количество (формула (2.1)).

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}. \quad (2.1)$$

Отклонение от среднего $\tilde{x}_i$ представляет собой разность между выборочным средним и конкретным значением наблюдаемой переменной (формула (2.2)). Таким образом, количество отклонений от среднего будет совпадать с объемом выборки.

$$\tilde{x}_i = x_i - \bar{x}. \quad (2.2)$$

Выборочная дисперсия s^2 представляет собой усредненное значение суммы квадратов отклонений от выборочного среднего и отражает степень близости каждого значения наблюдения к выборочному среднему (формула (2.3)).

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}. \quad (2.3)$$

Выборочное стандартное отклонение s представляет собой квадратный корень из выборочной дисперсии и выражает среднее расстояние, на котором находятся значения наблюдений от выборочного среднего (формула (2.4)). При этом данный показатель, в отличие от выборочной дисперсии, измеряется в тех же самых единицах, что и исходные элементы выборки.

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}. \quad (2.4)$$

Выборочным коэффициентом вариации V называется отношение выборочного стандартного отклонения к выборочному среднему значению (формула (2.5)). Это отношение выражается в процентах. Коэффициент вариации используется как характеристика относительной изменчивости переменной. Чем он меньше, тем переменная менее изменчива, и наоборот.

$$V = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100\%. \quad (2.5)$$

Поскольку выборки могут быть различными по объему и найденные выборочные характеристики являются случайными величинами, то для того, чтобы определить границы, в которых находится истинное значение параметра генеральной совокупности, строится так называемый доверительный интервал — такой интервал, в который с заданной вероятностью попадает истинное значение этого параметра для генеральной совокупности.

Если говорить о выборочном среднем значении и рассматривать разные выборки, то разброс выборочных средних вокруг генеральной средней (стандартное отклонение выборочных средних) называется **стандартной ошибкой выборки**, и его величина вычисляется по формуле (2.6).

$$m = \frac{s}{\sqrt{n}}, \quad (2.6)$$

где s — среднее квадратическое (стандартное) отклонение; n — объем выборки.

Для различных выборок одного и того же объема n при условии, что генеральная совокупность имеет нормальное распределение, истинное среднее совокупности будет находиться на интервале $\bar{x} \pm m$ в 68,26% случаев, в 95,44% — $\bar{x} \pm 2m$, в 99,73% — $\bar{x} \pm 3m$ (процент случаев или доверительная вероятность задается исследователем изначально). Величина $D = z \cdot m$, определяющая величину доверительного интервала, называется точностью оценки или предельной ошибкой выборки, где $z = 1$ соответствует вероятности 68,26%, $z = 1,96$ — вероятности 95%, $z = 3$ — вероятности 99,73%.

На практике для построения доверительного интервала берется как минимум, удвоенная ошибка выборки, чтобы обеспечить уверенность не менее 95%.

Из соотношений, приведенных выше, можно определить минимальное количество объектов, которое необходимо включить в выборку, чтобы были обеспечены необходимые надежность и точность (формула (2.7)).

$$N = \frac{s^2 z^2}{D^2}. \quad (2.7)$$

Определение объема выборки может зависеть от разных факторов, таких как нехватка хороших специалистов, времени или денег на проведение исследования.

Резюме

Для получения выводов о характеристиках генеральной совокупности используются разные выборочные характеристики: выборочное среднее, дисперсия, среднеквадратическое отклонение и др. Они являются случайными величинами и поэтому имеют свое выборочное вероятностное распределение. Зная уровень значимости (достоверности), можно найти границы доверительного интервала, в котором с определенной вероятностью содержится истинное значение параметра, характеризующего генеральную совокупность.

Корреляция и регрессия

Часто при проведении исследования может возникнуть потребность в выявлении связи между двумя метрическими переменными. Например, в случае маркетингового исследования лицо, принимающее решение, может иметь цель получить ответы на вопросы о связи объема продаж и расходов на рекламу или о наличии зависимости между восприятием потребителями качества товаров и цены на них.

В таких ситуациях наиболее широко используемой статистикой является коэффициент парной корреляции r , который характеризует степень тесноты связи между двумя переменными, скажем, X и Y . Этот коэффициент используют, чтобы определить, существует ли между переменными **линейная** зависимость. Он показывает степень, в которой вариация одной переменной X связана с вариацией другой переменной Y , т.е. меру зависимости между переменными X и Y .

Имея выборку размером n наблюдений, коэффициент парной корреляции r для переменных можно вычислить по формуле (2.8):

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (x_i - \bar{x})(y_j - \bar{y})}{S_x S_y}. \quad (2.8)$$

Коэффициент корреляции может принимать значения в пределах от $+1$ до -1 . Если он равен -1 , исследуемые переменные имеют отрицательную линейную связь, т.е. при уменьшении значения одной переменной, значения другой — возрастают. Если коэффициент равен $+1$, то переменные имеют положительную линейную зависимость, т.е. изменяются однонаправленно.

Соответственно, чем значение коэффициента корреляции по модулю ближе к единице, тем теснее линейная связь. Если значение близко к нулю, то можно утверждать, что линейная связь отсутствует. Корреляция не зависит от того, какая из переменных взята в качестве зависимой, а какая — в качестве независимой. Коэффициент корреляции является мерой линейной зависимости, и он не предназначен для измерения силы связи в случае нелинейной зависимости. Таким образом, равенство коэффициента корреляции нулю просто означает отсутствие линейной зависимости между X и Y . Однако это не означает, что X и Y не взаимосвязаны. Между ними может существовать нелинейная зависимость, которую невозможно выявить с помощью коэффициента корреляции (рис. 2.11–2.14).

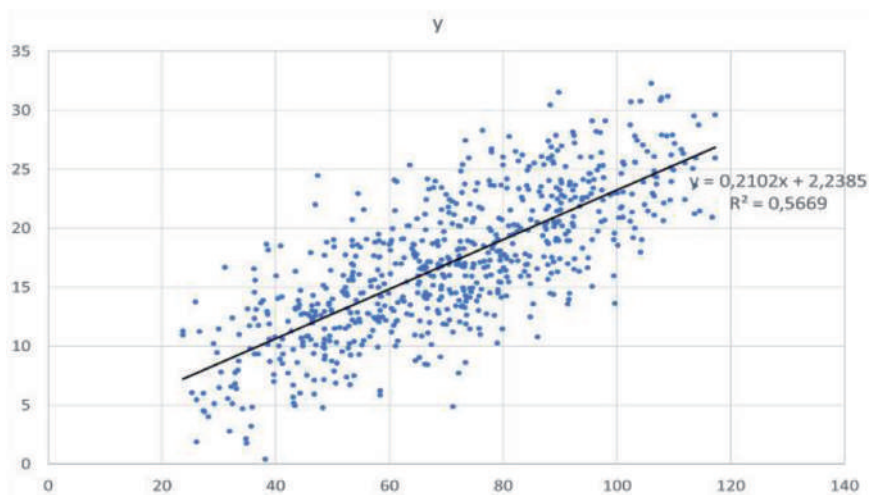


Рис. 2.11. Слабая линейная связь между переменными

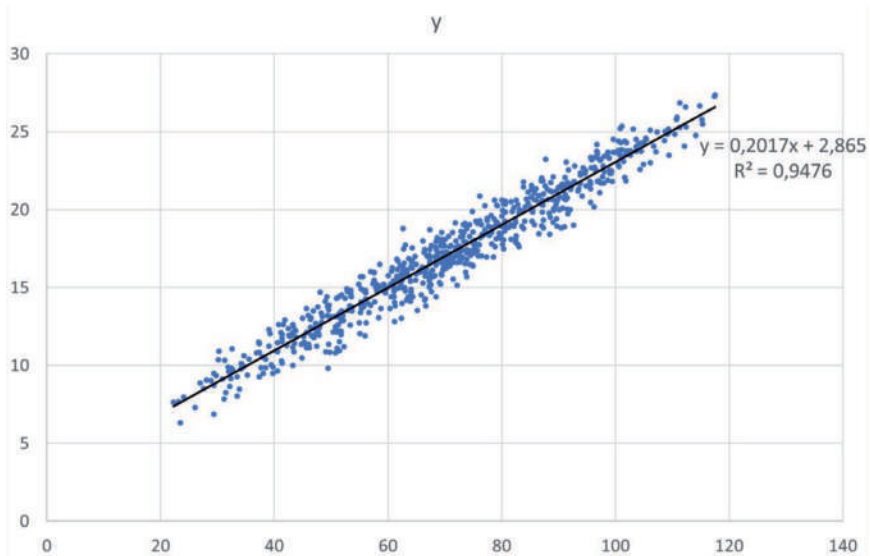


Рис. 2.12. Сильная линейная связь между переменными

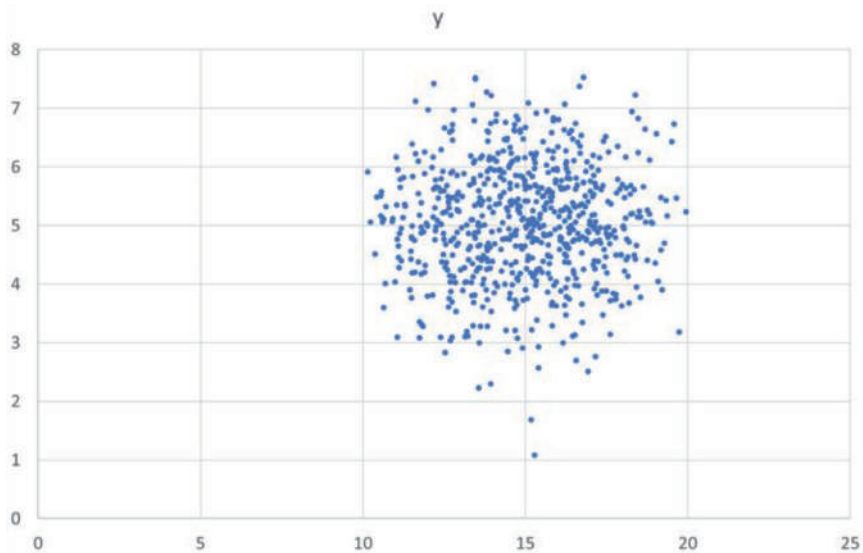


Рис. 2.13. Отсутствие линейной и любой другой связи

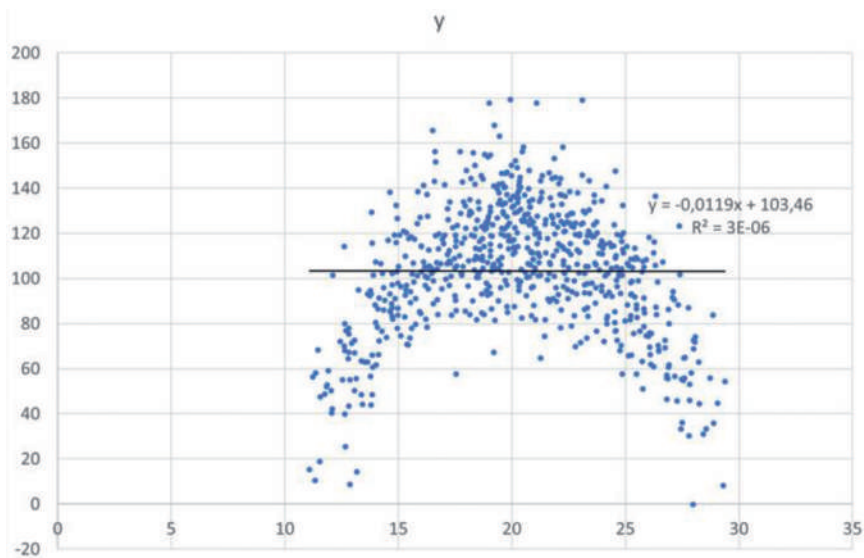


Рис. 2.14. Нелинейная связь между переменными

Статистические методы установления формы и изучения связей между метрической зависимой переменной и одной или несколькими независимыми переменными называются методами регрессионного анализа. Он может быть использован в случаях, когда необходимо ответить, например, на такие вопросы:

1. Действительно ли независимые переменные обуславливают значимую вариацию зависимой переменной; действительно ли эти переменные взаимосвязаны?
2. В какой степени вариацию зависимой переменной можно объяснить независимыми переменными: теснота связи?
3. Определить форму связи: математическое уравнение, описывающее зависимость между зависимой и независимой переменными.

Парная регрессия — это метод установления математической (в форме уравнения) зависимости между одной зависимой (критериальной) переменной и одной независимой переменной (предиктором). Во многом этот анализ аналогичен определению простой корреляции между двумя переменными. Однако для того, чтобы вывести уравнение, необходимо одну переменную представить как зависимую, а другую — как независимую.

Модель парной регрессии

Основное уравнение регрессии имеет вид

$$Y = a + bX + \varepsilon,$$

где Y — зависимая переменная; X — независимая переменная, или предиктор; a — точка пересечения прямой регрессии с вертикальной осью OY ; b — тангенс угла наклона прямой; ε — случайная ошибка, связанная с каждым наблюдением и характеризующая случайности и неточности в измерении.

Коэффициент детерминации. Тесноту связи можно измерить также при помощи коэффициента детерминации R^2 . Он принимает значения в отрезке между 0 и 1 и показывает долю «разброса» в данных, объясненного уравнением регрессии. Чем ближе R^2 к единице, тем лучше уравнение регрессии объясняет вариацию фактических значений зависимого показателя.

Вычисляемое (теоретическое) значение Y

Вычисляемое значение $Y = a + bX$, где Y — вычисляемое значение Y , а параметры a и b — числа, которые называются оценками коэффициентов регрессии.

Смысл коэффициента b состоит в том, что он указывает, насколько должна измениться зависимая переменная при увеличении независимой переменной на единицу.

Поле корреляции — это графическое изображение точек с координатами, соответствующими значениям двух переменных для всех случаев. Обычно значения зависимой переменной откладывают по вертикальной оси, а значения независимой — по горизонтальной. Поле корреляции используется при определении формы зависимости между переменными. График дает исследователю первое представление о форме данных и о возможных проблемах.

На рис. 2.15 приведен пример поля корреляции, построенного на основе 316 наблюдений. Данные условные. Допустим, что было опрошено 316 предпринимателей из одной отрасли о том, насколько выросли их продажи конкретного товара при определенных затратах на продвижение. Тогда значение независимой переменной X (на горизонтальной оси) будем считать затратами на продвижение (в тыс. руб.), а Y (на вертикальной оси) — рост объема продаж (в тыс. руб.).

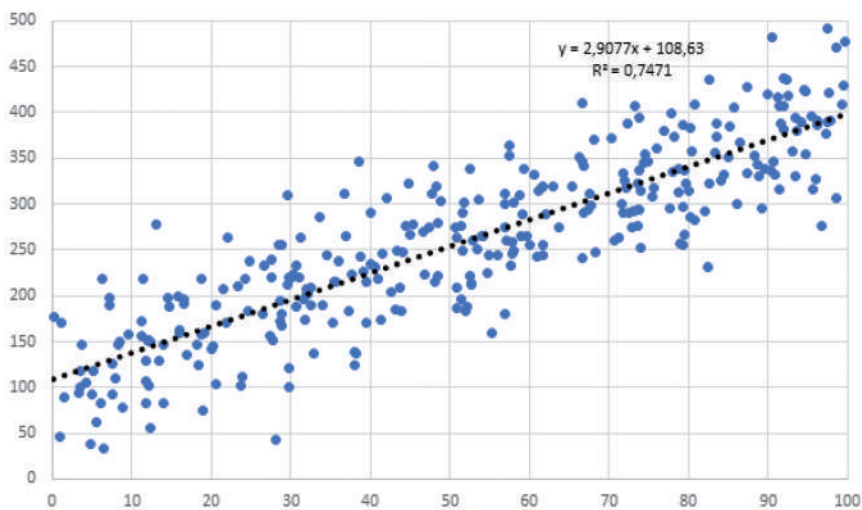


Рис. 2.15. Пример парной регрессии

Из рис. 2.15 видно, что точки располагаются «полосой» от нижнего левого угла в верхний правый. На графике можно увидеть форму зависимости: с ростом одной переменной другая переменная также увеличивается. На рис. 2.15 показано, что зависимость между Y и X носит линейный характер, поэтому она может быть описана уравнением прямой линии. Коэффициент $b = 2,9$ говорит о том, что в среднем по отрасли при увеличении затрат на продвижение на 1 тыс. руб. объем продаж увеличивается на 2,9 тыс. руб.

Значение коэффициента детерминации равно примерно 0,75. Это говорит о том, что данное уравнение регрессии достаточно хорошо объясняет разброс.

Самый распространенный метод для расчета коэффициентов уравнения линейной регрессии — метод наименьших квадратов. Это метод применяется для расчета параметров уравнения линейной регрессии, когда на основе поля корреляции минимизируются расстояния по вертикали всех точек поля от графика регрессии.

Методом наименьших квадратов определяют наиболее подходящую прямую регрессии, минимизируя расстояния по вертикали всех точек поля корреляции от этой прямой. Наиболее подходящая прямая называется *линией регрессии*. Если точка поля не лежит на линии регрессии, то расстояние по вертикали от нее до линии называется остатком e .

Расстояния от всех точек до линии регрессии возводятся в квадрат и суммируются. Полученная сумма квадратов остатков показывает суммарную ошибку. Для определения наиболее подходящей линии с помощью метода наименьших квадратов сумма квадратов остатков минимизируется. Если значения Y отложить по вертикальной оси, а значения X — по горизонтальной, то полученная аппроксимированная линия называется линией регрессии Y по X , так как расстояния по вертикали минимизированы.

Резюме

Парный коэффициент корреляции r является мерой линейной связи между двумя метрическими (измеренными интервальной или относительной шкалой) переменными.

С помощью парной регрессии устанавливается математическая зависимость (в виде уравнения) между метрической зависимой (критериальной) переменной и метрической независимой переменной (предиктором). Уравнение описывает прямую линию, и для его вывода используют метод наименьших квадратов.

Контрольные вопросы и задания

1. Каков первый этап маркетингового исследования?
2. В чем различия между управленческой проблемой и проблемой маркетингового исследования?
3. Чем заканчивается поисковый этап маркетингового исследования?
4. В чем разница между поисковыми вопросами и гипотезами?
5. Верно ли утверждение: «Если бюджет исследования ограничен, то можно отказаться от поискового исследования»?
6. Какие типы поисковых исследований вы знаете?
7. В чем разница между прямыми и косвенными исследованиями?
8. В чем состоят преимущества и недостатки качественных исследований?

9. Перечислите различия между поисковыми и итоговыми исследованиями.
10. Перечислите основные цели дескриптивного исследования.
11. Сравните профильное и повторное исследование.
12. Что такое множественное профильное исследование?
13. К какому типу маркетинговых исследований относятся трекинги?
14. Перечислите виды, преимущества и недостатки панелей.
15. Как определить качество онлайн-панели? Каковы основные проблемы управления онлайн-панелью?
16. Каковы возможности такой исследовательской методики, как *MROC*?
17. Какие системы мониторинга социальных сетей вы знаете?
18. Какие методики опроса вы знаете? В чем состоят преимущества и недостатки онлайн-опроса?
19. Чем отличаются детерминированные и вероятностные методы формирования выборки?
20. Что может повлиять на выбор метода формирования выборки?
21. В чем состоит различие между кластерной и стратифицированной выборками?
22. Что такое выборочное распределение?
23. Дайте определение стандартной ошибки среднего значения.
24. Повлияет ли увеличение уровня достоверности с 90 до 99% на объем выборки при расчете среднего значения совокупности?
25. Что такое парный коэффициент корреляции? Указывает ли его значение, равное 0, что переменные не связаны между собой?
26. В чем заключается основное применение регрессионного анализа?
27. Что такое метод наименьших квадратов?

Задание 1. Для каждой из следующих ситуаций определите соответствующую изучаемую совокупность и основу выборочного наблюдения.

- а) Производитель нового вида сухих завтраков хочет провести домашнее тестирование продукта в одном из региональных центров.
- б) Руководство сети супермаркетов «Глобус» хочет определить потребительские предпочтения покупателей, имеющих дисконтную карту этой сети.
- в) Местная радиостанция хочет определить, какие передачи пользуются популярностью в семьях и каким именно программам слушатели отдают предпочтение.

Задание 2. Производитель хочет провести опрос потребителей, чтобы определить потенциальный спрос на новый гидравлический пресс. Новый пресс имеет усилие, равное 150 т, и стоит 1 млн руб. Он применяется для изготовления различных стройматериалов, таких как тротуарная и облицовочная плитка, брусчатка, черепица, бордюры, люки и канализационные крышки, методом прямого прессования.

- а) Определите генеральную совокупность и основу выборки, которые могут использоваться в данном случае. Можно ли применить кластерную выборку? Если да, то каким образом?
- б) Какой из методов выборочного наблюдения вы порекомендуете? Почему?
- в) Опишите, как получить простую случайную выборку, используя установленную вами основу выборки.
- г) Можно ли провести стратифицированную выборку? Если да, то каким образом?

Задания 3

1. Дирекция сети ресторанов быстрого питания хочет определить среднюю сумму ежемесячного расхода семей на посещение таких заведений. Некоторые семьи не тратят ни рубля, тогда как другие тратят по 10 000 руб. в месяц. Руководство хочет на 95% быть уверено в результатах и хочет, чтобы ошибка не превышала 100 руб.

Какой объем выборки потребуется, чтобы определить средний ежемесячный расход семьи?

2. В таблице приведены две разные выборки. Определите при помощи одного из показателей, описанных выше (возможно, с привлечением MS Excel), какая из этих выборок более однородна по сравнению с другой, т.е. значения показателя в этой выборке мало изменчивы.

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
Выборка 1	1226	1212	1258	1115	1169	1256	1487	1365	1289	1345
Выборка 2	2569	2456	2584	2652	2420	2423	2578	2611	2496	2622

Задание 4. Руководство сети магазинов имеет цель определить, как влияют расходы на продвижение товаров на конкурентоспособность сети. Из 15 регионов получены данные о расходах и об объемах продаж. Необходимо выяснить, существует ли какая-либо связь между этими показателями.

- а) При помощи MS Excel постройте график зависимости объемов продаж (по оси Y) от расходов на продвижение (ось X) и поясните его.
- б) Найдите значение показателя, который нужно использовать для установления связи между двумя переменными. Какой вывод можно сделать, основываясь на полученном значении?
- в) Проведите парный регрессионный анализ зависимости объемов продаж от расходов на продвижение, т.е. добавьте на полученный рисунок линию регрессии (тренда), ее уравнение и значение коэффициента детерминации.
- г) Дайте экономическое объяснение полученных коэффициентов регрессии и проинтерпретируйте полученное значение R -квадрата.

Номер региона	Расходы на продвижение, тыс. руб.	Объем продаж, тыс. руб.
1	166	470
2	196	499
3	194	494
4	104	339
5	130	398
6	139	404
7	139	427
8	104	370
9	151	442
10	142	435
11	149	513
12	119	436
13	144	472
14	156	494
15	199	531

Список рекомендуемой литературы

1. Айвазян С. А. Методы эконометрики. — М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Березин И. Маркетинговые исследования. Инструкция по применению. — М.: Юрайт, 2012. — 384 с.
3. Галицкий Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика. — М.: Юрайт, 2019.
4. Малхотра Н. Маркетинговые исследования. — М.: Вильямс, 2007. — 1200 с.
5. Маркетинг: учебник / под ред. В. В. Герасименко. — 3-е изд. — М.: Проспект, 2016. — 512 с.
6. Носко В. П. Эконометрика. — М.: ИД «Дело», 2011.
7. Malhotra N. K., Nunan D., Birks D. F. Marketing research: an applied approach. — New York: Pearson Education Limited, 2017.
8. Mizik N., Dominique M. Handbook of Marketing Analytics. — Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2018.

ГЛАВА 3

ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ И МОТИВОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ВЫБОРА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ НЕЙРОМАРКЕТИНГА

- 3.1. Психофизиологические основы поведения потребителей. Неосознаваемые механизмы принятия решений.
- 3.2. Характеристика методов нейромаркетинга и сфера их применения.
- 3.3. Принципы организации нейромаркетинговых исследований.

В этой главе вы узнаете:

- как нейромаркетинг сформировался в отдельную междисциплинарную область;
- в чем преимущества нейромаркетинга перед классическим маркетингом;
- как можно классифицировать основные методы нейромаркетинга;
- по какому принципу происходит процесс обработки поступающей в мозг информации;
- почему и как определенные механизмы способны влиять на принимаемые нами покупательские решения;
- что такое прайминг и при каких условиях он работает;
- как измеряются и классифицируются внимание, интерес и эмоции;
- что необходимо учитывать при организации нейромаркетинговых исследований;
- основные понятия и определения, используемые в нейромаркетинге.

При ориентированном на клиентов подходе и актуальности развития долгосрочных взаимоотношений с ними повышается значимость работы по формированию потребительского опыта и впечатлений. Поэтому исследования потребительского поведения и мотивов потребительского выбора являются необходимым компонентом современной маркетинговой деятельности компании. Ввиду высокой насыщенности среды информационными сообщениями различного характера, снижающими восприимчивость потребителей к коммуникациям, крайне важен поиск способов, позволяющих оценить эффективность восприятия разработанного

рекламного контента различными сегментами целевой аудитории и при необходимости скорректировать его в соответствии с особенностями восприятия и предпочтениями целевого потребителя.

Для того, чтобы товары и услуги, которые создает компания, были востребованы на рынке, а коммуникации были понятны для целевой аудитории и выделялись среди предложений конкурентов, нужна опора на результаты научных исследований поведения потребителей с учетом их психологических и когнитивных особенностей. В этой связи в теории и практике маркетинга все более активно применяются нейрофизиологические методы исследований, которые позволяют фиксировать нейрофизиологические реакции потенциального потребителя при непосредственном взаимодействии с контентом.

Нейромаркетинг — это прикладной раздел нейроэкономики, представляющий собой новый методологический подход маркетинга, включающий в себя исследования потребительского поведения с применением инструментария нейронаук. Термин нейромаркетинг означает использование современной науки о мозге для измерения воздействия маркетинговых кампаний и рекламы на потребителей. Таким образом нейромаркетинг — это направление маркетинговых исследований, предметом которого является изучение потребительских сенсорно-моторных, когнитивных и эмоциональных ответов на различные маркетинговые стимулы.

Изучение механизмов принятия решений объединяет сферу интересов ряда дисциплин, среди которых экономика, социология, психология, нейрофизиология, где проблема выбора рассматривается в рамках предмета соответствующей науки. Именно актуальность изучения поведенческих механизмов обусловила формирование междисциплинарной области — нейромаркетинга. Начало XXI века ознаменовалось присуждением Нобелевской премии в области экономики за объяснение механизмов принятия решений, что послужило трамплином для интенсивных разработок в области нейромаркетинга. Рост научно-исследовательских интересов и последующие открытия быстро привели к мировой популярности нейромаркетинга как практического инструмента измерения и повышения эффективности рекламы и других видов коммуникации.

Нейромаркетинг основывается на использовании методов регистрации и анализа движений глаз, активности различных отделов мозга человека, вегетативных реакций и мимических проявлений. Методы нейромаркетинга позволяют выявить объективные нейрофизиологические корреляты восприятия и принятия решений.

Классический маркетинг изучает поведение потребителей, используя результаты субъективных социологических оценок, и привлечение ней-

ромаркетинговых методов позволяет глубже проникнуть в механизмы принятия решений, раскрывая неосознаваемый для потребителя аспект этого процесса. Междисциплинарный подход использует преимущества классических методов и совмещает их с инновационными методами нейронаук. Основное преимущество методов нейромаркетинга заключается в том, что нейрофизиологические реакции трудно или совершенно невозможно сознательно контролировать, и они могут регистрироваться непосредственно во время реализации изучаемого поведения. Использование таких технологий для изучения нейрофизиологических основ принятия решений приводит к существенному расширению знаний о поведении человека.

В условиях переполненности рынков неценовая конкуренция компаний играет ключевую роль для привлечения аудитории и формирования лояльности потребителей. Относительный и абсолютный объемы инвестиций в маркетинг имеют устойчивую тенденцию к росту, маркетинговая политика компании является одним из ключевых инструментов неценовой конкуренции, и эффективное использование инструментов маркетинга играет главную роль в успешности продвижения товара или услуги на рынках совершенной конкуренции. Таким образом, нейромаркетинг становится приоритетным направлением развития маркетинговой деятельности большинства крупных международных компаний, и заинтересованность российского рынка в использовании нейромаркетинговых инструментов возрастает.

В России в последние годы научные исследования инновационных технологий и их прикладные возможности также становятся одним из приоритетных направлений государственного инвестирования. Нейромаркетинг как междисциплинарная область с широким охватом теоретических разработок и прикладных рекомендаций для развития бизнеса активно поддерживается государством, чтобы превосходство России в этой сфере науки и технологии превратилось в ресурс экономического роста. Создание благоприятных условий для инновационной деятельности в области нейромаркетинговых технологий позволит кардинально повысить конкурентоспособность отечественных продуктов и услуг во многих областях деятельности.

Данная глава закладывает основу для подготовки специалистов в области нейромаркетинга и создания цивилизованного и прозрачного рынка нейромаркетинговых исследований, построенного на соблюдении баланса между фундаментальными научными основами и потребностями бизнеса. Квалифицированная подготовка кадров и высокий научный потенциал российских ученых со специализацией в области нейромаркетинга необходимы не только для обеспечения высокого уровня качества научных разработок, но и для получения доступа к широкому спектру возможностей

развития в бизнесе. Профессиональное развитие в области нейромаркетинга при наличии соответствующей теоретической подготовки позволит специалистам широкого профиля получить конкурентное преимущество как на отечественном, так и на международном рынке.

3.1. Психофизиологические основы поведения потребителей. Неосознаваемые механизмы принятия решений

Итак, немного предыстории. Почему нейро?

Вы уже знаете, что реальный потребитель нерационален. Во-первых, любой человек обладает только частью информации, нужной для принятия решений, и уже вследствие этого принято говорить об ограниченной рациональности. Во-вторых, человек подвержен эмоциям, на его решения могут влиять привычки, чувства, поведение других людей, и это тоже ведет к нерациональности. Но при этом, как показывают исследования, реальный потребитель нерационален определенным образом, систематически и повторяемо. А следовательно, и такое поведение можно прогнозировать. Теория ограниченной рациональности, теория перспектив, поведенческие эффекты и эвристики, теория подталкивания (nudge) и архитектура выбора — все это в начале нового тысячелетия сформировало научное направление, получившее название «поведенческая экономика».

А что ж тогда такое нейроэкономика? Это наука, которая использует инструментарий нейробиологии в экономике, чтобы понять причины принятия человеком неразумных и не всегда выгодных для себя решений. Возьмем пример с учебой: надо сдавать экзамен, разумно было бы остаться и поучиться. А мы все бросаем, поддаемся желанию, эмоциям и идем в кино или на вечеринку с друзьями. От этого экзамен не отменяется, но выбор-то в данной конкретной ситуации совершенно нерациональный. Таким образом, ключевая тема нейроэкономики — это изучение роли эмоций при принятии решений, оценки возможного риска и ожидаемого дохода. Методология нейроэкономики включает: наблюдение за экономическим поведением людей с одновременным измерением изменений в работе их нервной системы и как эти изменения влияют на принятие решений. И нейроэкономика изучает не правительство и его решения, не предприятия и их решения, а человека и его потребительское (экономическое) поведение.

Вернемся к маркетингу, а точнее, к маркетинговым исследованиям, которые Американская маркетинговая ассоциация определяет как функцию, которая связывает потребителя, покупателя и общество с маркетинговым посредством информации, используемой для выявления и определения маркетинговых возможностей и проблем; генерирования, уточнения

и оценки маркетинговых действий; контроля эффективности маркетинга; улучшения понимания маркетинга как процесса.

Какие методы у традиционных маркетинговых исследований? Существуют первичные данные и вторичные данные. Как собираются первичные данные? Если очень обобщенно, то это качественные, количественные и микс-исследования (подробнее см. гл. 2). Наиболее распространенные подходы получения первичных данных основаны на том, что людей спрашивают и они отвечают, письменно или устно. Все эти ответы вербальные, и мы не знаем — он на самом деле так думает или в этот момент ему захотелось именно так ответить, ему понравился интервьюер и он решил перед ним как-то показать свою значимость. Огромное количество факторов влияют на наши сознательные ответы. И на сегодняшний день все больше стало подвергаться сомнению, насколько эти ответы правильные и насколько они соответствуют действительности. При этом следует подчеркнуть, что когда проводятся количественные опросы, то эти данные надежны и статистически достоверны за счет размера выборки.

Так почему все-таки нейромаркетинг?

Нейромаркетинг — это прикладной раздел нейроэкономики, новое направление маркетинговых исследований, предметом которого является изучение неосознаваемых сенсомоторных, когнитивных, эмоциональных реакций человека на различные маркетинговые стимулы. Нейромаркетинг позволяет узнать не только то, что человек нам ответил, но и какие нейрофизиологические реакции у него были на эти стимулы. И не важно, какой это стимул: билборд, видеоролик, трейлер, упаковка, сайт, текст, компьютерная игра, фильм или шоу, это может быть любой аудиовизуальный контент. Нейромаркетинг изучает потребительское восприятие, мышление, познание, память, эмоциональные реакции. Все эти измерения нужны для того, чтобы более точно спрогнозировать потребительское поведение и потребительский выбор.

И основное преимущество — в возможности регистрировать и анализировать восприятие потребителей непосредственно во время контакта с аудио- и видеоматериалами и (или) любыми другими объектами исследования.

Прежде чем перейти к описанию основных методов, следует рассмотреть, как происходит процесс обработки информации, поступающей в наш мозг, и какие пять ключевых неосознаваемых механизмов влияют на принятие нами решений как потребителей.

Рассмотрим простую модель от поступления информации от внешнего мира до результата ее обработки (a useful model “The cognitive timeline”) (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель процесса обработки информации

Любая информация через наши органы чувств (зрение, слух, обоняние, осязание) поступает в мозг, где начинают работать внутренние процессы ее обработки. В первую очередь это определение значения и ценности информации, процесс, который мы не осознаем, связанный с пониманием, что и кто нас окружает, где находятся эти объекты относительно нас. И если наш мозг принимает решение, что по каким-либо причинам эта информация для нас важна, то запускается процесс обдумывания и анализа. И вот тут начинается самое интересное: мы думаем, мыслим на языке, и именно здесь пролегает граница между осознаваемым и неосознаваемым (сознательным и бессознательным). Результатом этой деятельности будет принятие решения, разговор и (или) действие. Но именно в области неосознаваемого находятся ключевые механизмы принятия решений¹, такие как:

- 1) баланс новизны и осведомленности (Novelty & Familiarity detection) (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Баланс новизны и осведомленности

¹ Genko S. J. Pohlmann A. P., Steidl P. Neuromarketing for dummies. John Wiley & Sons, 2013.

- используйте новизну, чтобы привлечь внимание;
- но помните, что новизна без понимания не воспринимается;
- используйте креативный маркетинг, создайте историю, заинтересуйте неизвестным, чтобы это новое стало понятным:
 - применяйте знакомые метафоры;
 - создавайте ассоциации со знакомыми аналогами;
- постарайтесь, чтобы переход от новизны к знакомому и комфортному произошел как можно быстрее.

Осведомленность (знакомость) создает серьезные преимущества для популярных брендов, но при этом всегда есть опасность наскучить;

- 2) эмоциональные маркеры (Emotional markers / somatic markers)¹ (рис. 3.3):

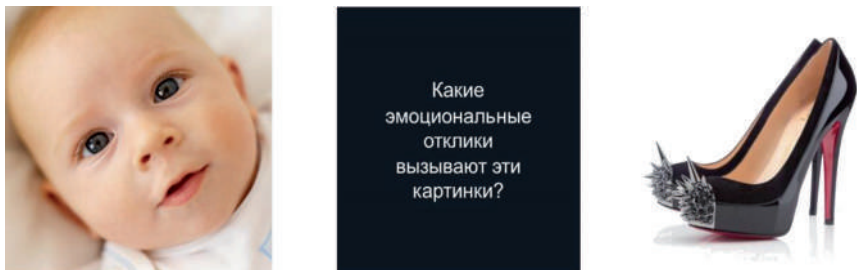


Рис. 3.3. Эмоциональные маркеры

- гипотеза Дамасио: наш мозг использует «соматические маркеры», чтобы автоматически классифицировать стимулы как «хорошие» или «плохие», когда мы их испытываем;
- мы автоматически извлекаем эти маркеры каждый раз, когда сталкиваемся или вспоминаем известный объект или ситуацию. Это приводит к мгновенному ответу и в мозге, и в организме, который может быть измерен и при этом обходит сознательное мышление;
- именно эмоциональные маркеры обеспечивают неосознаваемую эмоциональную «изюминку» каждой ситуации, с которой мы сталкиваемся.

Автоматический поход — уклонение от эмоциональных реакций;

- 3) быстрая обработка (Processing fluency) (рис. 3.4).

Все, что легко и быстро обрабатывается, воспринимается как:

- более симпатичное;
- более правдивое;
- более красивое;

¹ Damasio A. The neurobiological grounding of human values // Neurobiology of human values. Springer, Berlin, Heidelberg, 2005. P. 47–56.

- более осведомленное;
- менее рискованное.

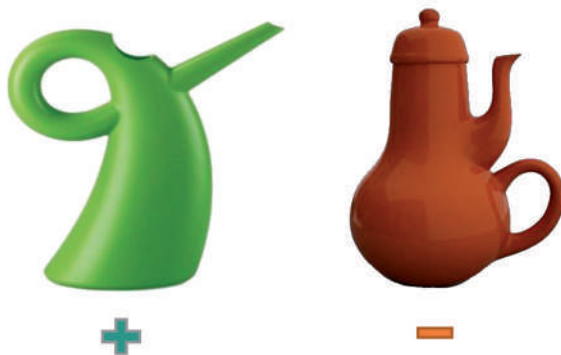


Рис. 3.4. Факторы быстрой обработки: пример объектов для распознавания

Все покупатели — когнитивные скупердяи (cognitive misers);

4) «эффект предшествования» — прайминг (Priming) объясняет, как на потребителей можно повлиять без усилий и убеждения.

Вставьте пропущенное слово (рис. 3.5), не произнося его вслух.

1. Red	1. Plum
2. Blue	2. Nectarine
3. Orange	3. Pear
4. Yellow	4. Apple
5. Gr _ _ _	5. Gr _ _ _

Рис. 3.5. Задача на эффект предшествования

Три основных требования, чтобы прайминг сработал:

- потребители должны хотеть или ЖЕЛАТЬ чего-либо (прайминг, нацеленный на потребление конкретного напитка, работает, только если они испытывают жажду);
 - потребителям должно НРАВИТЬСЯ то состояние, которое они испытают в результате (если потребителю не нравится вкус кофе, его невозможно запраймировать пить кофе);
 - потребители НЕ должны ЗНАТЬ, что к ним применяют технологии прайминга (если потребитель даже интуитивно почувствует, что ему что-то навязывают и происходит попытка прайминга, то эффекта не будет);
- 5) эвристические суждения (Judgment heuristics).

Наши решения как покупателей / потребителей находятся под значительным влиянием контекста, т.е. зависят от того, как, где и когда нам будут предлагать сделать выбор. Эту область знаний в полном объеме раскрывает поведенческая экономика — особая наука, описывающая поведенческие эффекты, влияющие на принятие нами решений, в том числе и потребительских.

В самом общем виде наши эвристические суждения работают подобно визуальным иллюзиям: например, мы смотрим на картинку (рис. 3.6) и уверены, что линии изогнуты, хотя на самом деле они параллельны друг другу, а подобный эффект возникает за счет небольшого смещения квадратов относительно вертикальной линии.

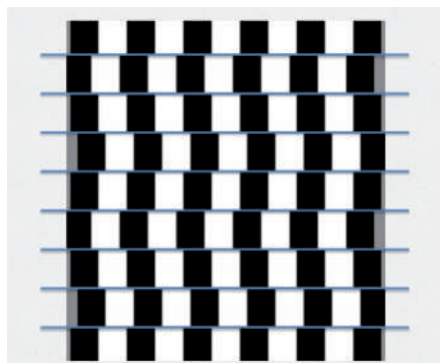


Рис. 3.6. Визуальные иллюзии

Эвристика суждений работает на уровне неосознаваемых механизмов обработки поступающей информации, большинство людей реагируют в целом одинаково. Поэтому следует создавать оптимальную архитектуру выбора, изменяя потребительскую среду и помогая потребителю разобраться в информации, чтобы упростить выбор в пользу того продукта, который в наилучшей степени соответствует его запросам. Именно в этом заключается одна из основных маркетинговых инноваций, поддерживаемая технологиями нейромаркетинга.

3.2. Характеристика методов нейромаркетинга и сферы их применения

- Психологические методы и поведенческие тесты.
- Методы нейровизуализации: ФМРТ, ПЭТ, МЭГ.
- Показатели биоэлектрической активности мозга (ЭЭГ).
- Показатели активности вегетативной нервной системы.
- Трекинг глаз (видеоокулография).

Мы предлагаем следующую классификацию основных методов нейромаркетинга:

- 1) психологические методы и поведенческие тесты, в том числе:
 - метод извлечения метафор Зальтмана;
 - проективные методики;
 - методы тестирования с учетом времени реакции: метод вынужденного выбора (Forced Choice Testing), тест на узнавание (Recognition Study), тестирование имплицитной ассоциативной связи в памяти человека (Implicit Association Test, IAT), тест неявных сенсорных ассоциаций (Sensory Perception Item Test, ISAT),
 - пассивное наблюдение;
 - активное наблюдение — различные сценарии, в которых варьируются цена товара или его позиция на витрине;
 - методы тестирования с замаскированным праймингом; «эффект предшествования» — связь со стереотипами (Semantic Priming), «эффект предшествования» — связь с эмоциональной окраской (Affective-priming Studies).

Отличительной чертой отнесения психологических и поведенческих тестов к нейромаркетинговым методам является обязательное наличие в методике объективных измеряемых показателей, таких как время реакции и (или) анализ невербальных эмоциональных двигательных и мимических проявлений. Исключение составляет *метод извлечения метафор Зальтмана (ZMET)*, который направлен на подсознательное восприятие товара / продукта участниками исследования. По сути, являясь качественным психологическим методом, но через изучение невербальных и (или) метафорических выражений выявляющим бессознательные реакции потребителей, он по праву считается прародителем нейромаркетинга. Книга Д. Зальтмана, переведенная на русский язык, моментально стала бестселлером. В этой книге изложены основные этапы исследования по методу извлечения метафор (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Книга Зальтмана

В классическом варианте исследование по методу ZMET заключается в том, что респондента просят подумать об изучаемом товаре и из предложенного набора картинок выбрать те, которые ассоциируются с этим товаром. В более современных модификациях респондента просят найти в интернете какие-нибудь картинки, с которыми ассоциируется данный продукт, и составить коллаж. Затем с выбранными образами продолжается работа. Даются различные задания: к двум произвольным картинкам подобрать третью, наиболее близкую; из трех предложенных картинок удалить одну, которая сильнее отличается, объяснить, почему. Могут даваться задания на описание сенсорных характеристик — зрительных, тактильных, звуковых, вкусовых, обонятельных.

Например, для проекта, который был связан с подбором ассоциаций для хлеба, важными оказались такие характеристики, как душистый — запах свежего хлеба, который у большинства респондентов ассоциировался с продуктом. Теплый, мягкий — тактильные характеристики и т.д. Иногда применяются различные проективные упражнения, например, разговор с продуктом (если бы он был живым существом). Все результаты анализируются профессиональным психологом, и выдаются рекомендации по основным идеям, сюжетам, конкретным образам, которые можно использовать в будущей рекламе.

Достоинством данного метода является возможность построить рекламу на основании глубинных, порой бессознательных ассоциаций представителей целевой аудитории с продуктом. Это, пожалуй, единственный достаточно научно обоснованный метод создания креативной идеи рекламы.

К недостаткам данного метода можно отнести длительность проведения (не менее двух часов с каждым респондентом), высокие требования к квалификации психолога, занимающегося интерпретацией данных и составлением заключения. А как следствие — сравнительно высокая цена такого исследования.

Проективные методики

Основаны на выявлении различных проекций, существующих у потребителя, с последующей их интерпретацией. Исследователь ставит респонденту задачу по выражению его отношения, ощущения, восприятия с использованием заданных средств (изображений, цветов, словосочетаний и др.). Ключевая характеристика этого типа методик — использование неопределенных стимулов, которые испытуемый должен сам дополнять, интерпретировать, развивать и т.д.

К проективным методам относят:

- **ассоциативные беседы**, в которых респондента знакомят с ситуацией потребления, маркетинговым материалом и ориентируют

вопросами: «Какие чувства у вас возникают в связи с ...?», «Какие эмоции у вас вызывает ...?», «Какие мысли у вас вызывает ...?»;

- **словесные ассоциации** заключаются в прочтении слов респонденту, который в ответ должен произнести первую ассоциацию, всплывшую в памяти. Респонденту могут дополнительно задавать ограничения, например, называть именно существительные, прилагательные, только цвета и т.д.;
- **завершение предложения** (вербальная ассоциация) или **изображения** (невербальная ассоциация). Заключается в предоставлении респондентам незаконченного предложения или изображения, которое они должны дополнить. После чего респондента также могут попросить объяснить свою логику;
- **тестирование иллюстраций**. Респондентам демонстрируется определенная иллюстрация, и их просят описать, что они видят и свою реакцию на нее. В качестве иллюстрации может быть визуализация ситуации потребления, среды выбора, ценностей бренда, элементы идентификаторов бренда, другой маркетинговый материал.

Проективные методики используются для решения таких задач, как:

- выявление ассоциативной связи тестируемых концептов на осознанном уровне;
- поиск инсайтов для создания продукта, образа и идентификаторов бренда;
- определение элементов для скрытой рекламы / антирекламы;
- подбор терминов и эпитетов для использования в рекламных материалах, позволяющих наилучшим образом донести идею до целевой аудитории;
- подбор наиболее эмоционально подходящего цветового решения для дизайна товара, упаковки, бренда;
- определение особенностей эмоциональной оценки маркетингового материала.

Для проективных методов характерно то, что для получения необходимой информации вопросы задаются не напрямую, а в опосредованной форме, требующей образного выражения и интерпретации со стороны респондента. Эти методы исследования обычно используются для получения потребительских инсайтов, которые могут стать основой для дальнейшей разработки, требующей тестирования с использованием более формализованных подходов для ее коммерческого использования.

Методы тестирования с учетом времени реакции

Группа методов тестирования с учетом времени реакции построена на использовании компьютерного оборудования, которое регистрирует,

сколько времени проходит между появлением задачи на экране и ответом респондента. При этом используются максимально простые задачи (разделить на две категории, ответить да / нет), а респондента инструктируют выполнять задачу как можно быстрее. Программа фиксирует время реакции с точностью до миллисекунд. Эта группа методов предполагает исключение рационального анализа и использование быстрого мышления — автоматических реакций, т.е. работы системы 1 по Д. Канеману¹.

Более простыми методами этой группы являются метод вынужденного выбора и узнавание зашумленного изображения.

Метод зашумленного изображения, или *тест на узнавание*, используется для сравнения популярности, узнаваемости брендов. На экране предъявляются сильно зашумленные изображения продуктов. Чем более известный и популярный бренд, тем быстрее при более сильном зашумлении товар распознается.

Метод вынужденного выбора (Forced-choice Method) построен на том, что респонденту на экране на короткое время предъявляются изображения товара — например, варианты упаковки. Человек должен очень быстро выбрать товар, который больше нравится, время выбора фиксируется.

Метод имплицитного ассоциативного тестирования (Implicit Association Test, IAT) — не прямое измерение отношения, которое позволяет оценить ассоциации, являющиеся автоматическими, не подверженными осознанному управлению (непроизвольными). Имплицитные установки (от англ. implicit attitudes) следует определить как оцениваемые реакции относительно тестируемого объекта, в качестве которого обычно выступает некоторый маркетинговый материал (идентификаторы бренда, бренд-коммуникации, элементы концепции), которые, в отличие от эксплицитного отношения, не обязательно являются результатами осознанного анализа². В качестве тестируемых материалов могут использоваться как изображения и слова, так и звуки.

Тест IAT может быть использован для измерения неявных ассоциаций, например, как сильно предлагаемый логотип бренда или его детали ассоциируются с позитивными и негативными характеристиками, а также неявных стереотипов, например, с продуктовой категорией, способом потребления и т.д.

Тест проводится с использованием компьютера и включает несколько блоков: 1) распределение стимулов на концепции; 2) распределение стимулов на ассоциируемые характеристики; 3) распределение стимулов по совмещенным категориям концепции и характеристики. Процедура основывается на идее о том, что если стимул ассоциируется с концепцией /

¹ Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. М.: АСТ, 2013. 710 с.

² Greenwald A.G., Banaji M.R. Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes // *Psychological review*. 1995. Vol. 102. Iss. 1. P. 4–27.

характеристикой, то респондент будет выполнять задачу распределения быстрее, чем если ассоциация отсутствует.

Существует несколько разновидностей IAT:

- стандартный IAT, в котором оценивается ассоциативная связь для двух ключевых концепций с минимум двумя характеристиками / атрибутами;
- сокращенный IAT, который применяется тогда, когда нужно оценить ассоциативную связь одной концепции с одной характеристикой / атрибутом.

Метод тестирования неявных сенсорных ассоциаций (Sensory Perception Item Test, ISAT) разработан для определения, насколько сильно респондент оценивает тестируемый объект с точки зрения визуальной, тактильной, аудиальной, вкусовой и ольфакторной привлекательности на неосознаваемом уровне. В процессе тестирования используется набор характеристик сенсорного восприятия из 20 положительно окрашенных характеристик (по четыре характеристики для каждого из пяти типов сенсорного восприятия).

ISAT также проводится с использованием компьютера: респондентам необходимо определить, соответствует ли объект представленной характеристике, и нажать соответствующую клавишу. Данный метод тестирования основан на измерении скорости реакции, по которой определяется степень привлекательности: чем меньше время реакции, тем сильнее респондент оценивает исследуемый объект как привлекательный по представленной характеристике. Подробнее с описанием ISAT можно ознакомиться в статье Я. Хаасе и К. Видмана¹.

Метод тестирования с использованием замаскированного прайминга

В последние годы в нейромаркетинговых исследованиях активно применяется замаскированный прайминг. Это сравнительно быстрый, дешевый количественный метод оценки ассоциативных связей между словами или образами. Методика построена так, что вначале предъявляется маска — случайный набор черт и пятен — в течение 500 мс. Затем предъявляется прайм — слово или зрительный образ, ассоциации которого с ключевым словом (образом, логотипом) нас интересуют. Зрительное восприятие устроено так, что короткий прайм — стимул длительностью 50 мс — не осознается после маски длительностью 500 мс, тем не менее мозг обрабатывает его, и этот стимул может быть подсказкой.

Например, в эксперименте, показанном на рис. 3.8, респондентов просили нажать правую кнопку, если предъявляемый стимул является настоящим словом, и левую, если это бессмысленный набор букв (псевдослово).

¹ Haase J., Wiedmann K. P. The implicit sensory association test (ISAT): A measurement approach for sensory perception // Journal of Business Research. 2020. Vol.109. P. 236–245.



Рис. 3.8. Пример эксперимента

Когда в качестве прайма давали то же слово, время реакции было минимальным — 470 мс, когда праймом было другое слово, но тесно ассоциированное с тестовым словом (nurse — медсестра, ассоциируется со словом DOCTOR), время реакции было меньше, чем на слово chair — стул. Таким образом, если применять данный метод для выявления слов или образов, которые лучше ассоциируются с брендом, можно выявить наиболее прочные ассоциации по более короткому времени реакции — бессознательная подсказка сработает лучше.

Методы нейровизуализации

Мир вступил в эпоху цифровой цивилизации, где одним из основных продуктов производства и потребления становится мультимедийная информация. Методы регистрации нейрофизиологических реакций (нейромаркетинговые технологии) используются, чтобы получить объективные данные о восприятии целевого маркетингового стимула / сообщения или аудиовизуального контента потенциальными аудиториями в обрушивающемся на нас огромном информационном потоке и оценить их воздействие на неосознаваемом уровне.

Термин «нейромаркетинг» был введен в обиход в начале 2000-х гг., после одного из выступлений профессора Центра нейроэкономики нидерландского Университета имени Эразма Роттердамского (Erasmus University, Erasmus Center for Neuroeconomics) Эйля Смидтса (Ale Smidts), который предложил именно так называть использование результатов технологий нейровизуализации и картирования мозга для анализа потребительского восприятия в коммерческих целях. И уже в 2003 г. этим направлением занимались 13 исследовательских центров в мире. А в 2008 г. состоялась первая конференция «Нейромаркетинг и подсознание» (г. Сопот, Польша), в которой приняли участие около 200 ученых и маркетологов.

В мире установлена единая семантическая база в нейромаркетинге. Еще в 2011 г. ESOMAR опубликовала ответы на 36 вопросов (36 questions to help commission neuroscience research), в котором обозначила спектр инструментов, включая ЭЭГ, кожно-гальваническую реакцию, кодирование мимики, ФМРТ, ай-трекинг и др. (EEG, GSR, facial coding, fMRI, eye tracking, etc.), которые активно развиваются и использование которых позволит глубже понять различные аспекты потребительского восприятия в ответ на маркетинговые стимулы.

Убедительные данные, которые показывают активацию определенных структур мозга в процессе выбора, принятия решения потребителем, были получены с помощью методов нейровизуализации — позитронно-эмиссионной томографии (ПЭТ), измеряющей распад глюкозы с радиоактивной меткой, которая перед этим вводится в организм.

Функциональная магнитно-резонансная томография (ФМРТ) (рис. 3.10) измеряет уровень кислорода (blood oxygen level dependent (BOLD)) и скорость кровотока (cerebral blood flow (CBF)). Эти методы позволяют не только видеть структуры мозга, как при обычной МРТ, но и оценивать активацию этих структур в процессе какой-либо деятельности.

Вот такие картинки мозговой активности можно получить, применяя эти методы (рис. 3.9). Красным цветом показаны более активные области мозга, синим — менее активные.

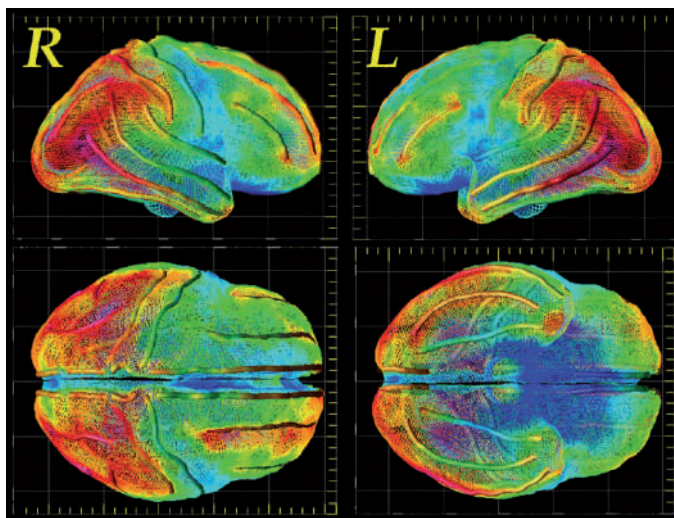


Рис. 3.9. Иллюстрация мозговой активности

Для проведения фундаментальных научных исследований в нейроэкономике используются и другие методы нейровизуализации, такие как:

- магнитоэнцефалография — МЭГ (magnetoencephalography — MEG), более точный метод, чем ЭЭГ, не требует контакта с кожей головы, но пока обладает своими ограничениями, так как регистрация слабых магнитных полей, образуемых электрической активностью, требует хорошей электромагнитной изоляции помещения;
- транскраниальная магнитная стимуляция — ТМС (Transcranial Magnetic Stimulation — TMS), позволяющая неинвазивно стимулировать кору головного мозга при помощи коротких магнитных импульсов.

Направленное воздействие электромагнитных полей с определенными физическими параметрами позволяет на время активировать или отключать определенные области коры головного мозга, при этом респондент остается в полном сознании и может отвечать на вопросы и принимать решения. Можно наблюдать, что меняется в поведении и принятии решения при отключении определенных областей мозга. Метод считается безопасным, и после прекращения стимуляции все функции восстанавливаются.



Рис. 3.10. Функциональная магнитно-резонансная томография

Вышеуказанные методы нейровизуализации применяются в основном в научных исследованиях и малопригодны для решения практических маркетинговых задач. Косвенный характер измеряемых показателей, дорогостоящая и сложность их использования, невозможность охвата широкой аудитории привели к тому, что основными методами для проведения масштабных исследований в области нейромаркетинга становятся следующие психофизиологические методы: электроэнцефалография (ЭЭГ), видеоокулография (айтрекинг), полиграфия и кодирование эмоций по мимическим движениям.

Психофизиологические методы исследования, используемые в нейромаркетинге

Однако никому из маркетологов, экономистов, менеджеров для решения своих бизнес-задач неинтересно узнать, как изменились биоэлектрическая активность мозга, частота сердечных сокращений, частота дыхания или кожная проводимость. Им интересно получить показатели, которые были бы понятны с точки зрения восприятия и принятия решения о покупке их текущими и (или) потенциальными пользователями. Именно поэтому базовыми показателями в нейромаркетинге являются внимание, интерес, эмоция и запоминаемость. Именно эти психофизиологические процессы связаны с оценкой эффективности рекламного контента и дают наиболее точный прогноз принятия решения потребителем. Важно, что они имеют характерные физиологические проявления — реакции, возникающие в ответ на воздействие различных стимулов (просмотр видеоизображений, прослушивание аудиозаписей и др.), которые можно зарегистрировать, измерить и оценить при помощи современных психофизиологических методов¹.

Электроэнцефалограмма.

Регистрация биоэлектрической активности мозга

С поверхности головы можно зарегистрировать разность потенциалов между электродами, расположенными над определенными областями мозга и референтным электродом. Электроэнцефалограмма (ЭЭГ) имеет ритмическую структуру (рис. 3.11). Выделяют несколько ритмов, которые связаны с функциональным состоянием мозга.

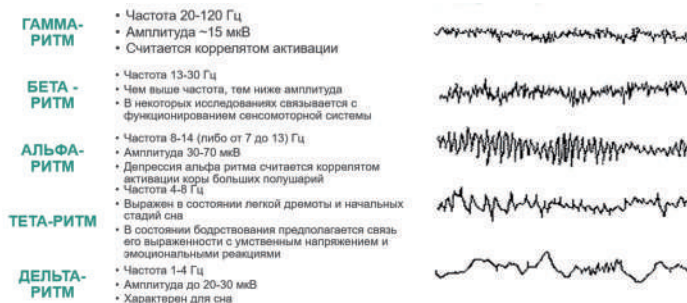


Рис. 3.11. Ритмы, которые связаны с функциональным состоянием мозга

¹ Larsen R. J., Mercer, K. A., Balota D. A. Lexical characteristics of words used in emotional Stroop experiments // Emotion. 2006. Vol. 6. Iss.1. P. 62–72; Brocas I., Carrillo J. D. Information acquisition and choice under uncertainty // Journal of Economics & Management Strategy. 2009. Vol. 18. Iss. 2. P. 423–455; Palmer J., Ames C. T. Measuring the effect of multiple eye fixations on memory for visual attributes // Perception & Psychophysics. 1992. Vol. 52. Iss. 3. P. 295–306.

После многих лет исследований биоэлектрической активности мозга оказалось, что ЭЭГ более всего отражает общее функциональное состояние разных отделов коры и может быть показателем общей активации мозга в целом. ЭЭГ подобна тени человека. По ней порой можно определить, что делает человек, сидит или идет, но не поймешь выражение лица и другие тонкости. Тем не менее анализ ЭЭГ применяется в трех основных направлениях:

- 1) в диагностике, лечении и реабилитации заболеваний головного мозга;
- 2) в научных исследованиях механизмов функционирования мозга;
- 3) в создании следующего уровня коммуникации в цифровой экономике:
 - а) управление и взаимодействие с внешними устройствами через установление прямого контакта между мозгом и компьютером, связи между естественным и искусственным интеллектом, на основе технологий интерфейсов мозг — компьютер ИМК (Brain-computer Interface, BCI);
 - б) анализ и прогнозирование индивидуального и массового потребительского поведения на основе нейромаркетинговых технологий.

Начиная с 2000 г. ЭЭГ применяют в технологиях нейромаркетинга, чтобы оценить:

- уровень активации мозга;
- зрительное внимание;
- когнитивную нагрузку и утомление;
- прогноз запоминания;
- привлекательность и вероятность выбора;
- отдельные эмоции (скука, раздражение, удивление, радость и др.).

Как мы уже отмечали, представленность разных ритмов в ЭЭГ соответствует определенному уровню активации мозга в целом и отдельных его областей. Спектральный анализ ритмов ЭЭГ позволяет получить динамическую картину активации мозга в процессе деятельности.

Зрительное внимание отражается в уменьшении мощности альфа-ритма, фиксируемого электродами, расположенными в области затылка (именно там находятся зоны анализа зрительной информации).

Когнитивная нагрузка связана с активацией ассоциативных зон коры головного мозга, прежде всего лобных отделов. Повышение мощности высокочастотных ритмов говорит об активации определенных областей в процессе умственной деятельности. Напротив, повышение медленных ритмов в общем спектре ЭЭГ говорит об утомлении и снижении эффективности когнитивной деятельности.

Очень важным для нейромаркетинга показателем является прогноз запоминаемости аудиовизуального контента. Ведь в большинстве случаев более знакомое на бессознательном уровне является более предпочтительным. Ключевую роль в этом процессе играет анализ данных, записанных с помощью электродов, расположенных так, чтобы фиксировать активность тех областей головного мозга, которые связаны с памятью. Учитывая особенности процесса запоминания, анализ ЭЭГ проводится по достаточно длительным временным промежуткам («эпохам») от 20 сек.

Проведенные в последние годы исследования позволили на основании различных показателей ЭЭГ с использованием математических алгоритмов создать метрику оценки потенциала запоминания.

Еще один важный показатель, который может быть получен на основании анализа ЭЭГ, — это индекс привлекательности. Все знают, что правое и левое полушария человека несимметричны. Правое полушарие более образное, а левое — знаковое, логическое. Но мало кто знает, что активация заднелобных отделов левого полушария больше связана с положительными эмоциями у правшей (у левшей может быть наоборот) — радостью, уверенностью в себе, приятным ожиданием. Большая активация заднелобных отделов правого полушария, напротив, связана с тревогой, страхом, раздражением или даже злостью. Сравнивая асимметрию активации отделов в правом и левом полушариях, можно не только сказать, что больше понравилось (изображение товара, упаковка и т.д.), но и с высокой вероятностью прогнозировать выбор того или иного объекта потребителем. Именно поэтому данный показатель получил название индекса привлекательности.

В последние годы многими учеными предпринимаются попытки на основании анализа ЭЭГ распознавать отдельные эмоции. Например, отличить страх от злости, спокойствие от скуки и т.д. Для некоторых эмоций это удалось сделать с достаточно высокой точностью. Система показателей уже существует: это внимание и интерес, эмоции, запоминание и различные их производные.

Внимание и интерес

Внимание — избирательная направленность восприятия на тот или иной объект¹.

Изменение внимания выражается в изменении переживания степени ясности и отчетливости содержания, являющегося предметом деятельности человека.

¹ Наатанен Р. Внимание и функции мозга: пер. с англ. Е. Соколов. М.: Изд-во МГУ, 1998. 560 с.

Внимание выражается в отношении человека к объекту. За вниманием часто стоят интересы и потребности, установки и направленность человека, другие психологические характеристики личности. Внимание обуславливает успешную ориентировку субъекта в окружающем мире и обеспечивает более полное и отчетливое отражение его в психике. Объект внимания оказывается в центре нашего сознания, все остальное воспринимается слабо, неотчетливо, однако направленность нашего внимания может меняться¹.

Внимание не представляет самостоятельного психического процесса, так как не может проявляться вне других процессов. Мы внимательно или невнимательно слушаем, смотрим, думаем, делаем. Таким образом, внимание является лишь свойством различных психических процессов.

Ключевым для оценки нейромаркетинговых задач является зрительное внимание, отражающее процесс сканирования взглядом статических (рисунки, баннеры, стендовая реклама и пр.) и динамических (видеоролики, фильмы, реклама на телевидении и пр.) изображений.

Зрительное внимание — процесс, связанный со зрительным сканированием и избирательным восприятием элементов визуальных изображений².

Процесс сканирования изображений, в который человек вовлекается каждый день, сопровождается распределением внимания по отдельным областям интереса.

Среди ряда классификаций внимания по различным критериям выделяется сенсорное и когнитивное — два типа внимания, связанные с восприятием зрительной системой разных характеристик предъявляемых изображений³. Это деление соответствует процессам восходящего и нисходящего потоков и характеризует комплексный процесс сканирования и восприятия стимулов.

Сенсорное (зрительное) внимание⁴ — это внимание, связанное с активным анализом, сканированием изображения, когда ключевую роль играют низкоуровневые характеристики предъявляемого изображения. Сенсор-

¹ Наатанен Р. Внимание и функции мозга: пер. с англ. Е. Соколов. М.: Изд-во МГУ, 1998. 560 с.

² Redlick F. P., Jenkin M., Harris L. R. Humans can use optic flow to estimate distance of travel // Vision research. 2001. Vol. 41. Iss. 2. P. 213–219.

³ Petersen S. E., Posner M. I. The attention system of the human brain: 20 years after // Annual review of neuroscience. 2012. Vol. 35. P. 73–89.

⁴ Petersen S. E., Posner M. I. The attention system of the human brain: 20 years after // Annual review of neuroscience. 2012. Vol. 35. P. 73–89; Smith T. J., Mital P. K. Attentional synchrony and the influence of viewing task on gaze behavior in static and dynamic scenes // Journal of vision. 2013. Vol. 13. Iss. 8. Art. 16.

ное внимание связано с первичным анализом изображения, а также с деталями, которые отражают базовые характеристики зрительного объекта, относящиеся к физическим свойствам самого изображения: линии, углы, точки, границы контраста, яркость, текстура и т.д.

Когнитивное (зрительное) внимание¹ — это внимание, связанное с процессами высокого уровня. Когнитивное внимание отражает обработку информации с активным вовлечением механизмов мотивации, произвольного контроля, памяти, выстраиванием сложных ассоциаций и психическими процессами обработки сложных образов. В процессы когнитивного внимания активно вовлекаются ассоциативные области коры.

Зрительное внимание связано с движением глаз. В процессе зрительного восприятия важны саккады — собственно перемещения взгляда — и фиксации — остановки взгляда. В свою очередь, фиксации можно разделить на длинные и короткие. Для сенсорного внимания характерны короткие фиксации и большой размах саккадических движений. При появлении нового образа, картины, объекта человек пытается как бы охватить взглядом все, чтобы составить общее впечатление. Если какие-то детали привлекают внимание, на них фиксации становятся длинными. Это соответствует процессу когнитивного внимания. Его цель — более детальное изучение заинтересовавшего объекта. Таким образом, имея объективный метод изучения движения глаз, в процессе зрительного восприятия можно изучать процессы сенсорного и когнитивного внимания. Для этой цели используется айтрекер. Отслеживая положения зрачка, этот метод позволяет точно определить, куда человек смотрит, как долго, и на основе соотношения коротких и длинных фиксаций в процессе просмотра анализировать сенсорное и когнитивное внимание, а также интерес.

Для визуализации данных, полученных с помощью айтрекера, используются тепловые карты, скан-пасы и зоны интереса (рис. 3.12). При этом есть возможность получать эти представления как для конкретного респондента, так и для группы.

Диаметр кругов соответствует длительности фиксации взгляда в данной точке, линии соответствуют саккадам и показывают направление перемещения взгляда после очередной фиксации (рис. 3.13).

С помощью анализа данных айтрекера можно не только определить сенсорное и когнитивное внимание на протяжении просмотра аудиовизуального контента, но и определить, читал ли респондент текст, и даже оценить субъективную сложность текста.

¹ Petersen S. E., Posner M. I. The attention system of the human brain: 20 years after // Annual review of neuroscience. 2012. Vol. 35. P. 73–89; Smith T. J., Mital P. K. Attentional synchrony and the influence of viewing task on gaze behavior in static and dynamic scenes // Journal of vision. 2013. Vol. 13. Iss. 8. Art. 16.



Рис. 3.12. Пример тепловой карты при рассматривании витрины



Рис. 3.13. Пример обработки данных айтрекера по методу Scan Path при изучении сайта

Возможно еще представление данных в виде областей интереса (рис. 3.14).

Еще одним важным психофизиологическим процессом, которому уделяется большое внимание в нейромаркетинговом исследовании, является эмоциональное восприятие.



Рис. 3.14. Представление данных в виде областей интереса

Цветные прямоугольники — выделенные зоны интереса, для которых подсчитывается общее время нахождения взгляда в данной области, количество длинных и коротких фиксаций, количество возвращений взгляда в данную область и др. Такая обработка удобна для анализа восприятия логотипа, слогана, картинки, текста.

Интерес непосредственно связан с процессами внимания и представляет собой положительно окрашенный эмоциональный процесс, связанный с потребностью узнать что-то новое об объекте интереса¹. Интерес — это познавательная потребность ознакомления с происходящим на экране / в окружающем мире, непосредственная заинтересованность визуальной информацией, понимание происходящего. Хотя представления об интересе в большей степени основаны на психологическом базисе², выраженность этого параметра может явно коррелировать с объективными физиологическими показателями.

Эмоции

Эмоции являются психофизиологическими феноменами, позволяющими быстро организовать физиологические ответы организма для наи-

¹ Леонтьев А. Н. Деятельность и сознание // Вопросы философии. 1972. № 12. С. 129–140; Изард К. Э. Психология эмоций: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 464 с.

² Изард К. Э. Психология эмоций: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. С. 464; Silvia P. J. Exploring the psychology of interest. Oxford University Press, 2006.

более эффективной адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды. Эмоциональные реакции очень важны в восприятии материала, запоминании и принятии решения.

Согласно современным представлениям, в развитии эмоциональной реакции выделяют два этапа:

1) восприятие эмоциональной информации (0–1 секунды), включающее определение знака (положительный — отрицательный) стимула и оценку его значимости (значимый, незначимый, опасный, безопасный). Мозговые и физиологические реакции, сопровождающие данный этап, в большей степени относятся к процессам внимания, или к процессам мотивационного внимания — термин, используемый, когда речь идет о реакциях на стимул, имеющий сильный эмоциональный заряд;

2) переживание возникшей эмоции (1–10 секунд и более), сопровождающееся активностью соответствующих эмоциогенных структур головного мозга, изменением тонуса скелетных и лицевых мышц, а также реакциями вегетативной и эндокринной систем. Периферический компонент эмоциональной реакции обуславливается в первую очередь активностью симпатической нервной системы в ответ на эмоциональный раздражитель, что отражается в изменении частоты и глубины дыхания, усилении электрокожной проводимости и изменении деятельности сердечно-сосудистой системы — частоты сердечных сокращений, артериального давления, систолического и минутного объемов сердечного выброса.

Для объективного изучения эмоциональных реакций можно использовать метод полиграфической регистрации реакций вегетативной нервной системы, сопровождающих эмоции, мимических реакций и, как уже было описано выше, данных ЭЭГ.

Наиболее распространенным методом является регистрация эмоциональных реакций с помощью полиграфа. В качестве информативных показателей обычно используют реакцию электропроводности кожи (в отечественной литературе чаще называется кожно-гальваническая реакция, или КГР), фотоплетизмограмму (ФПГ), регистрацию грудного и диафрагмального дыхания. Реже — показатель артериального давления и электрокардиограмму (рис. 3.15).

На рис. 3.15 показана запись полиграммы, где синяя и зеленая кривые — соответственно грудное и диафрагмальное дыхание, черная — реакция электропроводности кожи, красная и желтая — регистрация фотоплетизмограммы с указательного пальца и ладонной поверхности руки вблизи большого пальца.

Реакция электропроводности кожи обусловлена изменением потовыделения. На ладонях, стопах и в паховой области есть особые потовые железы, которые реагируют не только на изменение температуры и влаж-

ности окружающей среды, но и на эмоциональное возбуждение, причем на него даже в большей степени. При выделении капелек пота электропроводность кожи в этой области резко повышается, и мы видим пик на кривой.

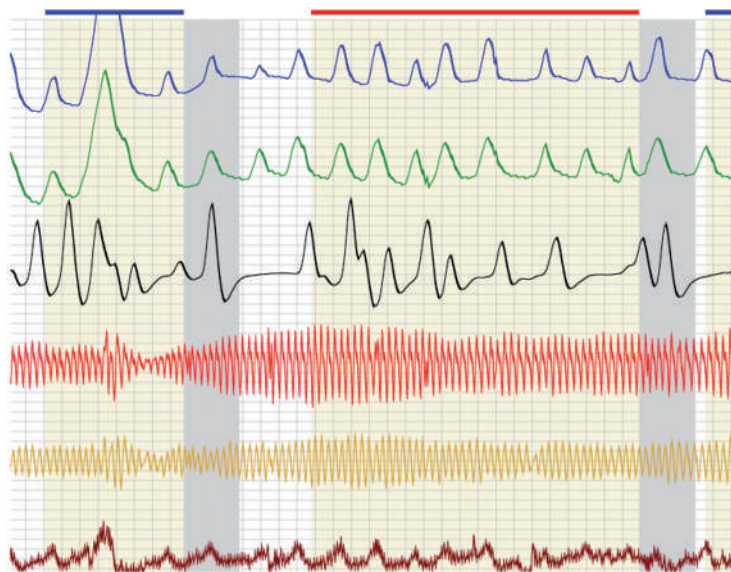


Рис. 3.15. Запись полиграммы

Фотоплетизмограмма показывает изменение просвета сосудов от систолы к диастоле. Известно, что при эмоциональном напряжении, сильных негативных эмоциях наблюдается спазм сосудов. На кривой ФПГ в это время наблюдается уменьшение амплитуды колебаний. При положительных эмоциях, напротив, наблюдается расслабление сосудистой стенки, и амплитуда ФПГ увеличивается.

При анализе дыхания важными показателями являются частота дыхательных движений, глубина дыхания и соотношение длительности вдоха и выдоха. Кроме того, используется анализ амплитуды диафрагмального и грудного дыхания. Известно, что при стрессе, эмоциональном напряжении дыхание становится более поверхностным, грудным. Амплитуда диафрагмальных дыхательных движений уменьшается.

Изучение полиграммы дает достаточно точные и привязанные ко времени психофизиологические характеристики изменения эмоций, используемые в нейромаркетинге, основными из которых являются эмоциональная вовлеченность (или сила эмоции) и валентность (изменение знака эмоций).

Но определить точную модальность эмоций, например отличить страх от злости, по полиграмме довольно трудно. Для этого лучше всего использовать анализ мимических реакций лица человека в процессе восприятия аудиовизуального контента.

Известный исследователь эмоций П. Экман показал, что одинаковые эмоции вызывают активность определенных групп мышц, одинаковых для людей разных рас, национальностей и социальных групп. На основании этих исследований П. Экман создал FACS-классификацию лицевых движений, сопровождающих эмоции. Используя эту систему, можно точно определить эмоцию, ее выраженность и описать количественно в виде специального кода активности лицевых мышц по системе FACS. Применение данного подхода позволяет уточнить данные, полученные с помощью полиграфа, добавив к уже имеющимся данным описание конкретных эмоций.

Недостатком подхода часто является то, что и в нашей культуре, и во многих азиатских культурах не принято ярко проявлять свои эмоции на лице. Кроме того, рекламный контент, как правило, не вызывает сильных эмоций, и их мимические проявления слабые. Существующие программы автоматического распознавания эмоций по лицу позволяют детектировать только ярко выраженные эмоциональные реакции, а привлечение экспертов к мимическому распознаванию существенно увеличивает длительность анализа и цену исследования.

Но смогут ли нейрофизиологические методы исследования полностью заменить классические качественные и количественные инструменты, которые накопили огромную базу данных и к которым привыкла индустрия маркетинга? Ведь чтобы оценить влияние внешнего информационного воздействия на принятие решения и спрогнозировать потребительское поведение, надо ответить на пять основных вопросов: что я чувствую, как я это понимаю, как я к этому отношусь, что я об этом говорю и что я в конечном итоге делаю. Самые глубокие и точные инсайты находятся на стыке неосознаваемого и осознаваемого, когда можно объективно измерить, что человек чувствовал непосредственно при контакте с рекламой, упаковкой, сайтом, любым контентом или внешним миром и как он об этом говорит, объясняет свое отношение. В 2017 г. компания «Нильсен» провела исследование, целью которого было оценить процент объяснения потребительского поведения при использовании различных методов тестирования. Результат: 82% приходится на микс-методы из нейрофизиологических и классических опросных методик (рис. 3.16).

Итак, краткая характеристика методов получения нейрофизиологических данных, используемых при изучении потребителя, приведена в табл. 3.1.

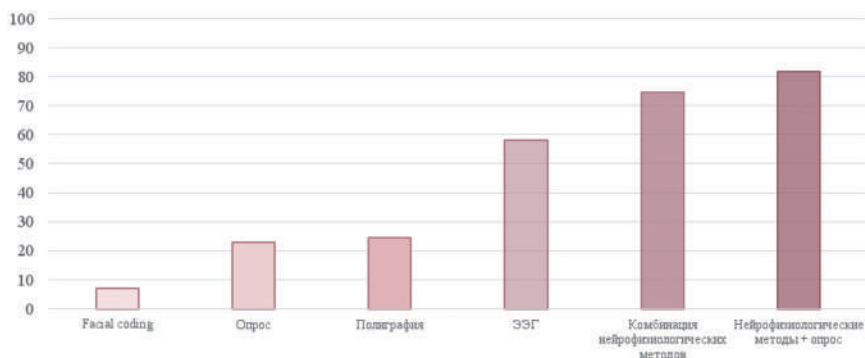


Рис. 3.16. Процент объяснения потребительского поведения при использовании различных методов тестирования

Источник: по данным исследования Nielsen. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/akciya-zakonchilas-rost-doli-promoprodazh-zamedlilsya/#>.

Таблица 3.1

Основные методы получения нейрофизиологических данных в нейромаркетинге

Метод	Содержание	Цель
Полиграф (регистрация вегетативных показателей)	Регистрация данных об электродермальной реакции (кожно-гальваническая реакция — КГР) и изменение тонуса сосудов (плетизмограмма)	Определение реакции на внешние стимулы и связанные с эмоциональной экспрессией человека: — эмоциональная вовлеченность — валентность (знак эмоции)
Айтрекинг (видеоокулография)	Регистрация движения глаз и продолжительности фиксаций взгляда	Выявление зон интереса, определение порядка привлечения взгляда к элементам изображения и изменений параметров движений, визуализация в форме тепловых карт и треков взгляда
Замаскированный прайминг	Измерение времени реакции и доли ошибок при распознавании визуальных объектов, в том числе предъявляемых на неосознаваемом уровне	Выявление наличия и выраженности у потребителя ассоциаций с брендом / продуктом в словесной форме и (или) в виде изображений

Окончание табл. 3.1

Метод	Содержание	Цель
Электроэнцефалография (ЭЭГ)	Регистрация динамики изменений биоэлектрической активности мозга в различных областях поверхности головы	Оценка изменения внимания, эмоционального состояния, привлекательности и вероятности выбора и прогноза запоминаемости аудиовизуального контента
Магнитоэнцефалография (МЭГ)	Регистрация динамики изменений в магнитных полях, создаваемых нейронной активностью в мозге	Оценка активации различных отделов головного мозга при решении таких когнитивных задач, как распознавание объектов, вспоминание слов и событий
Метод вызванных потенциалов	Специфическое отклонение амплитуды электрического потенциала в определенных временных промежутках в ответ на стимул (регистрируется при помощи ЭЭГ)	Определение эмоционально значимых объектов, реакции на ассоциативно связанные или диссоциирующие в восприятии потребителя объекты и характеристики
Функциональная магнитно-резонансная томография (ФМРТ)	Изменение нейронной активности различных отделов головного мозга на основе влияния оксигенации на магнитное поле	Исследования процесса принятия решений: задействованность и степень активации отделов головного мозга при решении различных задач

Источник: Березка С. М., Шерешева М. Ю. Нейрофизиологические методы исследования потребительского восприятия телевизионного рекламного контента // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2019. Т. 18. № 2. С. 181.

Все это стало возможным только с развитием современных нейросканирующих технологий, особенно с появлением беспроводных носимых контактных и бесконтактных регистрирующих устройств. Это позволило регистрировать нейрофизиологические реакции непосредственно во время реализации изучаемого поведения. Детальный анализ такой информации существенно расширяет представление о том, как мы принимаем решения и как на это влияет наше психофизиологическое состояние.

В целом сегодня на рынке нейротехнологий следует различать две категории оборудования и технологий регистрации биометрических данных по их назначению: полиграфы и нейрокомпьютерные интерфейсы.

Полиграфы — это программно-аппаратные комплексы для съема и интерпретации биометрических данных с большим или меньшим охватом источников их происхождения от КГР и ЭКГ до ЭЭГ и NIRS (Near-infrared

spectroscopy)), именно они используются сегодня в нейромаркетинге для решения задач, связанных с потребительским выбором, и в последнее время часто называются нейромаркетинговыми технологиями.

Нейрокомпьютерные интерфейсы — это тоже программно-аппаратные комплексы, но ориентированные на технологию расшифровки биометрических данных с целью их онлайн-использования в качестве команд управления внешними исполнительными устройствами.

3.3. Принципы организации нейромаркетингового исследования

Нейромаркетинговое исследование состоит из нескольких важных этапов.

При подготовке дизайна исследования важно понимать задачи исследования и подбирать методы для решения этих задач с учетом тех ограничений, которые имеет каждый метод. Например, использование показателей, которые получаются в результате обработки: ЭЭГ накладывают ограничение по возможности свободного передвижения респондента, или использование полиграфа (биообраслета) затруднительно, если респондент должен производить какие-то манипуляции руками.

Для каждой задачи и каждого стимульного материала существует свой оптимальный набор показателей и основных психофизиологических методов. В сводной таблице представлены рекомендации по использованию основных видов оборудования (ЭЭГ, айтрекер, полиграф, прайм-бокс) для решения наиболее часто встающих задач (изучение внимания, интереса, параметров чтения, эмоциональной валентности и вовлеченности, утомления, силы ассоциативных связей, запоминания и т.д.) при анализе различных видов аудиовизуального контента (рис. 3.17).

	Интерес	Внимание/восторг	Внимание/когнитивная	Взлет/пролет	Посадка/валентность/сигналы	Трудность/протест	Показатели по речевым стимулам	Валентность/любовь	Вовлеченность	Запоминаемость	Привлекательность	Креативность/нагрузка	Выделение/приступ/всплеск	Вед. индексы из стимула/картина	Сила ассоциативных связей
ЭЭГ															
Ай-трекер															
Полиграф															
Прайм-бокс															
Рекламный ролик															
Анимация															
Видеоматериал															
Фильм, ТВ															
Аудиофайл															
Упаковка															
Лого/тип															
Постер															
Листовка (текст)															
Сайт, комп. игра															
Моб. приложение															
Полная анимация															
VR-пространство															

Рис. 3.17. Рекомендации по использованию основных видов оборудования

Источник: составлено авторами.

Второй важный аспект построения дизайна эксперимента — это размер выборки — отбор достаточного количества респондентов, принадлежащих к одной или нескольким целевым аудиториям. Многочисленные исследования показали, что при использовании методов нейромаркетинга достаточно меньшего количества респондентов, чем при классическом маркетинговом исследовании. Оптимальный размер выборки для однородного целевого сегмента при проведении нейрофизиологических экспериментов — 30 респондентов. Минимальный размер выборки с учетом поправки на возможность артефактов в записи нейропоказателей составляет 20 человек для каждой целевой группы.

Подбором респондентов (рекрутом), как правило, занимается специализированное рекрутинговое агентство / индивидуальные предприниматели — рекрутеры или собственный полевой отдел компании, где проводится нейромаркетинговое исследование. Респонденты приглашаются в соответствии с требованиями, согласованными с заказчиком. Учитывая специфику регистрации нейропоказателей, к респондентам могут предъявляться дополнительные требования. Например, для исследования с использованием айтрекера не подходят респонденты с некоторыми заболеваниями глаз и зрения, а для исследований с применением ЭЭГ не подходят люди с судорожными синдромами и определенными последствиями черепно-мозговых травм.

В ряде случаев, если возникает подозрение, что кто-то из респондентов не принадлежит к целевой аудитории, возможна проверка с применением тестирования на полиграфе как детекторе лжи. На рис. 3.18 показана последовательность проведения типичного нейромаркетингового исследования.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ



Рис. 3.18. Последовательность проведения нейромаркетингового исследования

Перед началом исследования все респонденты в обязательном порядке подписывают информированное согласие в соответствии с этическими требованиями к проведению подобных исследований. Затем на них надевают и калибруют нейрооборудование, соответствующее исследовательским задачам. После этого начинаются замеры. Современное нейрооборудование позволяет с минимальным участием оператора синхронно снимать первичные данные со всех устройств, проводить их автоматическую обработку и выдавать на рабочее место аналитика уже интерпретированные информативные нейромаркетинговые показатели по различным срезам в виде таблиц и (или) графиков.

Задача аналитика, выпускающего отчет для заказчика, — прокомментировать закономерности, которые видны на графиках, языком, понятным маркетологу, указать на позитивные и негативные стороны, сформулировать выводы и рекомендации по улучшению.

Этические аспекты исследований с использованием нейромаркетинговых методов

При проведении нейромаркетинговых исследований, как и при проведении маркетинговых исследований другими методами, необходимо придерживаться этических принципов, описанных в кодексе ESOMAR. В соответствии с ними исследование не должно наносить вред респонденту, т.е. необходимо воздерживаться от любых действий, способных причинить вред. В случае возникновения сомнений вопрос о возможности проведения исследования необходимо представить на рассмотрения этического комитета.

Вопрос безопасности для респондентов исследования с использованием нейромаркетинговых методов вызывает особый интерес общественности, поэтому ESOMAR уделяет ему особое внимание, указывая, что компании, проводящие нейромаркетинговые исследования, должны быть способны описать стандарты безопасности, протоколы работы, процедуры получения согласия, которыми они руководствуются в своей работе.

Респондентов необходимо проинформировать о целях проведения исследования, какую информацию собирают, как происходит процедура сбора, как эти данные будут использовать.

Исследователь обязан обеспечить защиту и конфиденциальность данных, т.е. данные могут быть использованы только в обезличенной форме.

Кроме того, важно убедиться в том, что субъект способен принимать информированные решения и на него не оказывается давление, принуждающее к участию в исследовании, а также принимать во внимание, что респондент имеет право в любой момент отказаться от дальнейшего участия в исследовании.

Следование этим правилам необходимо не только для того, чтобы защитить респондента от существующих рисков в связи с использованием его данных или особенностями конкретных методов нейромаркетинга (например, если у него есть медицинские противопоказания), но и чтобы защитить компанию от потенциальных претензий со стороны респондентов, которые могут привести к ухудшению ее репутации. Кроме того, подробное информирование респондентов об особенностях процедуры, противопоказаниях к участию и целях исследования позволяет снизить вероятность ситуаций, когда респондент отказывается от исследования уже в процессе работы, а также когда полученные данные оказываются не подходящими для дальнейшего анализа, так как респондент имеет медицинские противопоказания.

Именно для снижения этих рисков в начале исследования каждый респондент должен внимательно ознакомиться и подписать информированное согласие на участие.

Основные понятия и определения

Видеоокулография — технология регистрации движений глаз. В современной литературе чаще используется термин «айтрекинг» (англ. eye — глаз, track — проследживать). Регистрация проводится с помощью современных приборов — айтрекеров, включающих цифровую видеокамеру и вспомогательные аппаратные элементы, а также программное обеспечение для выделения событий (саккады, фиксации, моргания), визуализации треков движений глаз и их наложения на просмотренное изображение.

Саккадические движения глаз (саккады) — быстрые движения глаз баллистического типа, строго согласованные для обоих глаз, характеризуются высокой скоростью (сотни угловых град./с). В зависимости от амплитуды выделяют макросаккады (более 1 угл. град.) и микросаккады (менее 1 угл. град.).

Фиксации — относительно неподвижное состояние глаз продолжительностью от десятков до сотен миллисекунд. Во время фиксаций отмечаются микродвижения глаза (микросаккады, тремор и дрейф), смещающие глаз не более чем на 1 угл. град.

Внимание — избирательная направленность восприятия на тот или иной объект. Изменение внимания выражается в изменении переживания степени ясности и отчетливости содержания, являющегося предметом деятельности человека.

Непроизвольное внимание (реактивное) — сосредоточение сознания на объекте в силу особенности этого объекта как раздражителя (сильного, контрастного или значимого и вызывающего эмоциональный отклик). Физиологической основой непроизвольного внимания является безусловно-рефлекторная ориентировочная деятельность.

Произвольное внимание (активное) — осознанно направленное на контроль своего поведения и на поддержание устойчивости избирательной активности. Основным компонентом произвольного внимания является воля, благодаря которой человек способен мобилизовать и сконцентрировать свое сознание на необходимой деятельности достаточно длительное время.

Электроэнцефалограмма — графическое отражение суммарной электрической активности мозга, регистрируемой с поверхности кожи головы.

Нейрофизиологический показатель — термин, характеризующий принятые в науке меры оценки функционирования центральной нервной системы. Основным нейрофизиологическим показателем является биоэлектрическая активность мозга (отражаемая в ЭЭГ) и ее производные.

Прайминг (в психологии) — «явление имплицитной (скрытой) памяти, при котором реакция на действие текущего стимула оказывает влияние на реакцию, возникающую в ответ на последующие стимулы»¹. Другими словами, прайминг — это воздействие скрытых (часто неосознанных) воспоминаний человека или ассоциаций на его последующие действия. В практических прайминговых экспериментах регистрируют изменение в скорости и правильности распознавания стимула (слова или изображения) после предыдущего опыта с тем же или со связанным с ним стимулом. Прайминг относится к случайной активации структур знаний, таких как концепции черт, стереотипы и ассоциации, в текущем ситуационном контексте² и является неосознаваемым процессом в мозге, который вызывает и способствует ассоциативной интуиции³. Мы распознаем объекты быстрее, когда они предъявляются нам в контексте. Именно поэтому прайминг является отличным инструментом для изучения неосознаваемых представлений и ассоциаций, в том числе тех, которыми манипулирует рекламный контент.

Интерес — положительно окрашенный интеллектуальный эмоциональный процесс (относится к базовым эмоциям человека), или мотивационное состояние (высшая мотивация), побуждающее человека к познавательной деятельности. Это состояние отражает потребность в познании и деятельности. Кроме того, эмоциональный интерес имеет волевую сторону. Под волевой стороной подразумевают усилие, связанное с преодолением интеллектуальных трудностей.

¹ Tulving E., Schacter D. L. Priming and human memory systems // Science. 1990. Vol. 247. Iss. 4940. P. 301–306.

² Bargh J. A., Chen M., Burrows L. Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action // Journal of personality and social psychology. 1996. Vol. 71. Iss. 2. P. 230.

³ Tulving E., Schacter D. L. Ibid.

Кожно-гальваническая реакция — показатель активности вегетативной нервной системы, характеризующий проводимость кожного покрова; меняется в зависимости от эмоционального состояния.

Фотоплетизмограмма — полиграфический показатель, характеризующий динамику просвета сосудов, на который влияет эмоциональное состояние человека, что, в свою очередь, связано с функциональным состоянием организма.

Эмоции — субъективные состояния, связанные с оценкой значимости для индивида действующих на него факторов и выражаемые прежде всего в форме непосредственных субъективных переживаний удовлетворения или неудовлетворения его актуальных потребностей.

Контрольные вопросы

1. Какие тенденции и события послужили предпосылками формирования нейромаркетинга как самостоятельной области?
2. В чем отличия нейромаркетинга от классического маркетинга? В чем заключается основное преимущество нейромаркетинга?
3. В чем заключаются различия в методологиях сбора первичных и вторичных данных?
4. Как происходит процесс обработки поступающей в мозг информации? Где находится граница между осознаваемым и неосознаваемым?
5. Какие ключевые неосознаваемые механизмы оказывают влияние на процесс принятия потребителями решений? В чем заключается суть каждого механизма?
6. Что является отличительной чертой отнесения психологических и поведенческих тестов к нейромаркетинговым методам? Какой метод является исключением из данного правила?
7. Какие методики относят к проективным? Для решения каких задач они используются?
8. Что такое прайминг? При каких условиях он работает?
9. Какие два типа внимания выделяются для оценки нейромаркетинговых задач? В чем суть каждого из них?
10. Назовите как минимум три метода получения нейрофизиологических данных, используемых в нейромаркетинге.
11. Назовите основные принципы организации нейромаркетинговых исследований.

Список рекомендуемой литературы

1. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро: пер. с англ. — М.: АСТ, 2013.
2. Трайндл А. Нейромаркетинг: визуализация эмоций: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Consumer Neuroscience / eds. M. Cerf, M. García. — MIT Press, 2017.
4. Genco S. J., Pohlmann A. P., Steidl P. Neuromarketing for dummies. — John Wiley & Sons, 2013.

ГЛАВА 4

ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

- 4.1. Маркетинговая стратегия компании: генерация оптимального ценностного предложения рынку.
- 4.2. Маркетинговая тактика компании: создание, продвижение и предоставление ценности клиенту.
- 4.3. Концептуальные подходы к созданию маркетинговой стратегии компании.
- 4.4. Стратегический выбор компанией целевых клиентов: таргетинг и сегментация рынка.
- 4.5. Создание компанией ценностного предложения для клиентов: позиционирование в сегменте рынка.
- 4.6. Ценности компании и ее партнеров в ценностном предложении.
- 4.7. Стратегическое маркетинговое планирование и бизнес-моделирование.
- 4.8. Релевантные стратегические модели и тактические инструменты маркетинга.
- 4.9. Стратегические и тактические возможности маркетинга в условиях цифровизации.

Процесс маркетинга компании направлен на осуществление успешных рыночных обменов между заинтересованными сторонами: компанией, ее клиентами и партнерами. В основе этих обменов лежит создание ценности. Ценность отражает выгоды, которые получают стороны в результате своей деятельности на рынке. Взаимная оптимизация ценности для целевых клиентов, компании и ее партнеров является ключевым принципом, который служит основой для всех маркетинговых действий, мероприятий и операций. Цель маркетинга компании — обеспечить, чтобы ее рыночные предложения создавали для целевых клиентов превосходящую ценность по сравнению с конкурентами.

Маркетинг не ограничивается максимизацией чисто коммерческих результатов (таких как финансовая прибыль, доходность инвестиций, доля рынка и т.п.), он охватывает все формы ценности, создаваемые на рынке (технологическое лидерство, социальное обеспечение, удовлетворенность клиентов и др.).

Содержание и этапы процесса создания ценности находят отражение в бизнес-модели и маркетинговом плане компании, которые идентифи-

цируют ключевых субъектов и определяют основные факторы и процессы, имеющие отношение к предоставлению и получению рыночной ценности. Со структурной точки зрения бизнес-модели состоят из двух неразрывно связанных между собой компонентов: маркетинговой стратегии и тактики.

4.1. Маркетинговая стратегия компании: генерация оптимального ценностного предложения рынку

Термин *стратегия* происходит от греческого *stratēgia*, что означает полководческое мастерство маневрирования войсками перед сражением.

Стратегия маркетинга не имеет общепринятого определения — эксперты по-разному истолковывают данный термин. Так, гуру маркетинга Ф. Котлер рассматривает стратегию маркетинга в качестве плана реализации маркетинговых и финансовых целей компании¹. Ученый относит разработку стратегии к одному из этапов маркетингового планирования наряду с анализом целевого рынка, сопоставлением возможностей и угроз, выявлением проблем и постановкой задач. Котлер указывает, что маркетинговая стратегия должна быть предельно конкретной и дать ответ на вопросы: «Что именно будет сделано? В какие сроки? Кем? Какова будет стоимость?»²

По мнению американского профессора и практикующего маркетинголога Р. Беста, маркетинговая стратегия — это план маркетинга на год, призванный способствовать достижению общих бизнес-целей компании. Согласно Бесту, маркетинговая стратегия направлена на привлечение, удовлетворение и удержание целевых клиентов. При этом основой маркетинговой стратегии профессор считает потребительскую ценность. Как и Ф. Котлер, Р. Бест относит разработку маркетинговой стратегии к мероприятиям маркетингового планирования³.

Британский эксперт в сфере стратегического маркетинга М. Макдональд пишет, что стратегия маркетинга служит для управления процессом достижения целей компании на рынке⁴. Основным предназначением маркетинговой стратегии Макдональд считает идентификацию целевых рынков компании. По его мнению, маркетинговая стратегия входит в план

¹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. 6-е изд. СПб.: Питер, 2018. С. 106.

² Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2019. С. 535–536.

³ Бест Р. Маркетинг от потребителя: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. Р. 476.

⁴ McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice // The Marketing Book. Chapter 5- taylorfrancis.com. Edited by M. J. Baker, S. Hart., 2016. 35 p.

действий, направленных на достижение конкретных целей компании на рынке.

Профессор Н. Кумар с соавторами утверждают, что маркетинговая стратегия — это план, который объединяет рыночные цели, решения и последовательность действий компании. Она устанавливает соответствие между компанией, ее ресурсами, целями и средой бизнеса¹.

Шведские исследователи Г. Бреге и Д. Киндстрем определяют стратегию маркетинга как «процесс анализа возможностей предприятия, выбор целей, разработки и формулировки планов, осуществления маркетинговых мероприятий и контроля их реализации»².

Американские специалисты А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд подчеркивают, что стратегия должна указывать путь компании из сегодняшнего к желаемому положению на рынке. Ученые отмечают, что, как правило, стратегии требуют корректировки и усовершенствования на стадии их реализации³.

Профессор и высокоцитируемый автор Р. Варадараджан считает, что маркетинговая стратегия — это свод решений компании по выбору продуктов, рынков, маркетинговых мероприятий и ресурсов при создании, предложении и (или) поставке продуктов, обеспечивающих ценность для клиентов в обменном процессе с компанией⁴.

Бизнес-тренер и консультант Н. Морган с соавторами пишут, что в основе маркетинговой стратегии — выбор целевых рынков и определение соответствующих ценностных предложений, а также разработка мероприятий для их создания и предоставления потенциальным клиентам⁵.

Стратегия цифрового маркетинга (digital marketing strategy) — это комплексный план продвижения и распространения товаров и услуг через онлайн-каналы⁶. Цифровая маркетинговая стратегия является частью ком-

¹ Kumar V., Sharma A., Gupta S. Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: Moderating roles of models, journals, and estimation approaches // Journal of the Academy of Marketing Science. 2017. No. 45(2). P. 164–185.

² Brege H., Kindström D. Exploring Proactive Market Strategies // Industrial Marketing Management. 2020. Vol. 84. P. 75–88.

³ Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2017. 576 с.

⁴ Varadarajan R. Foundations of Strategic Marketing. The Routledge Companion to Strategic Marketing. Edited by Schlegelmich B. B., Russell S. W. NY.: Routledge, 2021. P. 3–19.

⁵ Morgan N., Whitler K., Feng H., Chari S. Research in marketing strategy // Journal of the Academy of Marketing Science. 2019. No. 47 (1). P. 4–29. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>

⁶ Mandal P., Joshi N. Understanding digital marketing strategy // International Journal of Scientific Research and Management. 2017. Vol. 5. No. 6. P. 5428–5431. DOI: 10.18535/ijrm/v5i6.11

муникационной стратегии и должна быть интегрирована в общую маркетинговую стратегию компании¹. Согласно Д. Чэффи и П. Смит в основе реализации стратегии цифрового маркетинга — генерация входящего трафика на сайт компании, для чего могут быть задействованы все шесть *digital*-каналов коммуникации: CEO, PR онлайн, интерактивная реклама, онлайн-партнерство, маркетинг *e-mail*, SMM². Цифровая маркетинговая стратегия предполагает интеграцию различных *digital*-каналов.

Оксфордский словарь маркетинга определяет маркетинговую стратегию как запланированный выбор того, на какой части рынка следует сосредоточиться и как конкурировать. Стратегия должна основываться на тщательном анализе, а также на способах и средствах обращения к целевым рынкам и потребителям³.

Приняв во внимание сказанное выше, можно сказать, что *маркетинговая стратегия* является одним из этапов создания маркетингового плана, служит для идентификации целевых рынков и формирования ценностного предложения компании, носит долгосрочный характер и требует контроля реализации и корректировки.

Широкий набор стратегических соображений, вытекающих из маркетинговых решений, называют областью стратегического маркетинга, а соответствующую логическую конструкцию — маркетинговой стратегией. Таким образом, термин «маркетинговая стратегия» может охватывать все виды стратегий, основанных на маркетинге, от рекламы и брендинга до ценообразования и создания ценности для клиентов. Однако маркетинговые стратегии, являющиеся темой данной главы, более сфокусированы. Они относятся к подмножеству маркетинговых стратегий, ориентированных на создание ценностных предложений. Эти маркетинговые стратегии описывают логику того, как компания создает рыночную ценность, и включают два ключевых компонента: целевой рынок и ценностное предложение.

Целевой рынок и характеризующие его факторы. Целевой рынок — это группа потенциальных клиентов, которым компания хочет продавать свои товары и услуги. Идентификация целевого рынка — это первый шаг разработки маркетинговой стратегии. Для описания целевых рынков в маркетинге имеется несколько подходов.

Целевой рынок характеризуется пятью ключевыми факторами: *клиенты*, потребности которых стремится удовлетворить предложение ком-

¹ Kingsnorth S. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. 1st Ed. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016.

² Chaffey D., Smith P. Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing. 5th ed. Routledge, 2017. DOI: 10.4324/9781315640341

³ Doyle C. A dictionary of marketing. Oxford University Press, 2016.

пании; *компания*, от которой исходит ценностное предложение; *партнеры*, работающие с компанией над этим ценностным предложением; *конкуренты* с предложениями, ориентированными на тех же целевых клиентов, что и компания; *среда* (экономическая, деловая, технологическая, социокультурная, нормативная и физическая), в которой работает компания.

Целевые клиенты — это потенциальные покупатели, запросы и потребности которых компания стремится удовлетворить с помощью своего ценностного предложения. Целевыми клиентами могут быть потребители — физические лица (рынок B2C) и (или) предприятия-заказчики (рынок B2B).

Компания — это организация, управляющая предложением. В случае организаций, включающих разнообразный портфель предложений, термин «компания» относится к конкретному структурному подразделению, называемому стратегической бизнес-единицей, управляющему предложением. Способность компании успешно конкурировать на данном рынке определяется ее ресурсами (ключевыми компетенциями и стратегическими активами), позволяющими компании удовлетворять потребности клиентов.

Партнеры — это организации, совместно с компанией работающие над созданием ценности для целевых клиентов. Среди них — поставщики, производители, дистрибьюторы (дилеры, оптовые и розничные продавцы), научно-исследовательские организации, сервисные компании, рекламные агентства и агентства, занимающиеся маркетинговыми исследованиями.

Конкуренты — это участники рынка с предложениями, ориентированными на одних и тех же клиентов и направленными на удовлетворение одних и тех же потребностей. Конкуренция может иметь межотраслевой характер. Конкурентами являются все те, кто стремится удовлетворить одних и тех же потребности клиентов, независимо от того, работают они в одной и той же отрасли или в разных отраслях. Предложение компании соперничает не только с предложениями организаций, работающих в одной с ней отрасли, но и с предложениями (часто называемыми заменителями) организаций, работающих в других отраслях, если они направлены на удовлетворение одних и тех же потребностей клиентов. Например, *Canon* конкурирует не только с производителями цифровых фотоаппаратов, такими как *Sony* и *Nikon*, но и с производителями мобильных телефонов, оснащенных камерами, такими как *Apple* и *Samsung*. *Starbucks* конкурирует не только с другими кофейнями, но и с производителями энергетических напитков с кофеином, такими как *Red Bull* и *Monster Energy*.

Бизнес-среда, в которой работает компания, характеризуется шестью особенно важными для создания стоимости факторами. Это экономические (экономическая динамика, денежная масса, инфляция, процентные ставки и др.), деловые (появление новых бизнес-моделей, изменения в структуре рынка, баланс конкурентных сил, доступность бизнес-ин-

формации и др.), технологические (использование имеющихся технологий и освоение новых), социокультурные (демографические тенденции, системы ценностей, историческая приверженность, поведение на рынке и т.п.), нормативно-правовые (например, тарифы на импорт / экспорт, налоги, технические характеристики продукции, политика ценообразования и рекламы, а также защита прав интеллектуальной собственности, товарных знаков и т.п.) и физические (природные ресурсы, климатические условия, географическое положение и т.п.) факторы.

Выбор потенциальных клиентов имеет основополагающее значение для выяснения параметров целевого рынка: определяет масштабы конкуренции, очерчивает круг потенциальных партнеров, устанавливает требования к основным компетенциям и активам компании, необходимым для удовлетворения потребностей целевых клиентов, а также конкретизирует другие важные факторы, относящиеся к данному целевому сегменту. Разные группы клиентов, как правило, являются целевыми для различных конкурентов, требуют привлечения разных партнеров (поставщиков, сбытовиков и т.п.), обслуживаются разными бизнес-подразделениями компании и пребывают в разном рыночной окружении и разных условиях. Основополагающая роль целевых клиентов в определении рынка подчеркивается их центральным положением на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Факторы целевого рынка

Смена целевых клиентов, скорее всего, приведет к изменению всех показателей соответствующего рынка. Например, решение компании переориентироваться на новый потребительский сегмент путем повышения класса обслуживания должно не только учитывать более высокие потребности клиентов, но также предусматривать необходимость сотрудниче-

ства с высококласными розничными продавцами, работающими с этими клиентами, потребность в специальных ключевых компетенциях и стратегических активах, которые позволят компании успешно удовлетворять запросы этих клиентов, соперничество со стороны группы новых конкурентов, традиционно обслуживающих этих клиентов, а также другую зависимость от экономических, деловых, технологических, социокультурных, нормативных и физических факторов среды, в которой работает компания.

Ценностное предложение и обмен ценностями. *Ценностное предложение* определяет ценность, которую компания стремится создать и предоставить участникам рынка. Ключом к разработке значимого ценностного предложения является правильное понимание процесса обмена ценностями, который определяет характер отношений между субъектами рынка.

Термин *обмен ценностями* раскрывает суть основанных на ценности отношений между различными субъектами на рынке. Отношения между четырьмя характеризующими целевой рынок элементами (клиентами, компанией, ее партнерами и конкурентами), действующими в экономической, деловой, технологической, социокультурной, нормативной и физической средах, определяют шесть направлений ценностных взаимодействий.

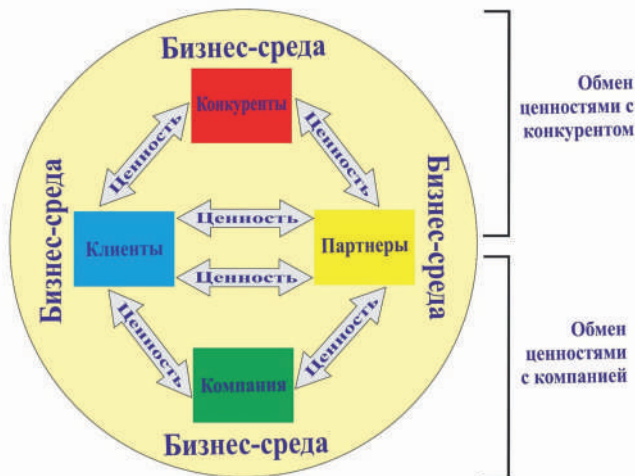


Рис. 4.2. Процесс обмена ценностями

Каждое из отношений, показанных на рис. 4.2, можно рассматривать как процесс предоставления (создания) и получения (обретения) ценности. Таким образом, отношения между компанией и ее клиентами определяются ценностью, которую компания создает для этих клиентов, а также ценностью, создаваемой этими клиентами, которую получает компания.

Точно так же отношения между компанией и ее партнерами определяются ценностью, которую компания создает для них, а также создаваемой этими партнерами ценностью, которую получает компания. Наконец, отношения между клиентами компании и ее партнерами определяются ценностью, которую последние создают для клиентов, а также ценностью, создаваемой клиентами, которую получают партнеры.

Пример. В качестве примера рассмотрим отношения между производителем, розничным продавцом и их клиентами. Производитель (компания) сотрудничает с розничным продавцом (партнер) для доставки продукции (ценности) целевым клиентам. Клиенты получают ценность от продуктов (созданных производителем), которые они покупают, а также от услуг (предоставляемых розничным продавцом), участвующих в процессе покупки, за которые они предлагают денежную компенсацию, разделяемую как производителем, так и розничным продавцом. Розничный торговец получает ценность от клиентов в виде наценки (разницы между ценой покупки и продажи), а также ценность от производителя в виде различных торговых акций. Производитель получает ценность от клиентов в виде цены, которую они платят за его продукцию (за вычетом маржи розничного продавца), а также от розничного продавца в виде различных услуг, которые последний оказывает от имени производителя.

Однако три ценностных отношения между компанией, ее клиентами и ее партнерами отражают только корпоративную сторону обмена ценностями. Ни один рынок не существует без конкурентов, которые стремятся создать ценность для тех же целевых клиентов, часто работая с теми же партнерами, что и компания. Конкурентный аспект обмена ценностями симметричен обмену ценностями компании и состоит из трех типов отношений: между целевыми клиентами компании и ее конкурентами, между целевыми клиентами компании и партнерами конкурентов (некоторые или все из которых также могут быть партнерами компании) и между конкурентами и их партнерами. Кроме того, как и в случае обмена ценностями компании, каждое из конкурентных отношений определяется процессами создания и получения ценности участниками рынка.

Смысл оптимального ценностного предложения. Чтобы быть принятым, предложение должно создавать ценность для всех участников рыночного обмена: целевых клиентов, компании и ее партнеров. Соответственно, при разработке рыночных предложений компании необходимо сформировать три ценностных предложения: первое определяет ценность для целевых клиентов, второе — для компании, третье — для ее партнеров. Необходимость создания трех ценностных предложений ставит вопрос о том, чья ценность должна быть в приоритете. И многим компаниям тут бывает трудно прийти к консенсусу: отделы маркетинга сосредоточены на создании ценности для клиентов, финансовые отделы и высшее руководство —

на создании ценности для компании, а отделы продаж — на создании ценности для партнеров (дилеров, оптовиков, розничных продавцов и т.п.).

Чтобы создать оптимальное ценностное предложение, компании необходимо сбалансировать ценность между всеми заинтересованными сторонами, включая клиентов и партнеров. Здесь словосочетание «оптимальное ценностное предложение» означает, что ценность сбалансирована между тремя субъектами, в результате чего предложение создает ценность для целевых клиентов и партнеров таким образом, чтобы компания могла достичь своих стратегических целей. Оптимизация этих трех типов ценности — компании, клиентов и партнеров — является ключевым принципом, определяющим успех на рынке (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Оптимальное ценностное предложение

Принцип оптимального ценностного предложения подразумевает, что для оценки рыночного потенциала предложения необходимо ответить на три ключевых вопроса:

- Создает ли предложение более высокую ценность для целевых клиентов по сравнению с предложениями?
- Создает ли предложение более высокую ценность для сотрудников компании по сравнению с предложениями конкурентов?
- Создает ли предложение более высокую ценность для компании по сравнению с другими вариантами, от которых компания должна отказаться, чтобы осуществить это предложение?

Способность создавать большую ценность для клиентов, партнеров и компании является главным критерием достижения успеха на рынке. Неспособность создать более высокую ценность для любого из соответствующих участников рынка неизбежно приводит к провалу.

Ценностное предложение отражает ожидания компании относительно ценности, которую предложение создаст для целевых клиентов. Ценност-

ное предложение является идеальным представлением преимуществ, которые целевые клиенты получают от предложения. Ценностное предложение актуализируется через конкретные предложения, которые компания разрабатывает, сообщает и предоставляет своим целевым клиентам. Ключевые аспекты разработки предложения обсуждаются в следующем разделе.

Резюме

Маркетинговая стратегия идентифицирует рынок, на котором работает компания, определяет обмен ценностями между ключевыми субъектами рынка и описывает способы, с помощью которых предложение создаст ценность для участников рыночного обмена. Стратегия предложения определяется двумя решениями: идентификацией целевых клиентов и разработкой ценностного предложения. Целевой рынок может быть охарактеризован пятью факторами: клиенты, партнеры, компания, конкуренты, среда. Обмен ценностями определяется отношениями между клиентами, партнерами, компанией и конкурентами.

Стратегия содержит абстрактное описание того, как предложение обеспечит создание ценности для субъектов рынка. Компания разрабатывает предложение, направленное на удовлетворение потребностей клиентов, тем самым создавая ценность для этих клиентов, самой компании и ее партнеров.

4.2. Маркетинговая тактика компании: создание, продвижение и предоставление ценности клиенту

Термин «тактика» происходит от греческого *taktika*, что означает развертывание войск во время боя с первоначальной стратегической позиции.

Тактика маркетинга — это набор конкретных действий, совершаемых для реализации намеченной стратегии маркетинга. Если маркетинговая стратегия определяет оптимальное ценностное предложение, то маркетинговая тактика конкретизирует детали и атрибуты фактического создающего рыночную ценность предложения. В некоторых работах маркетинговую тактику называют стратегией маркетингового комплекса или инструментальной стратегией маркетинга.

Тактика маркетинга характеризуется конкретными решениями, воплощающими маркетинговую стратегию в ценностное предложение.

Тактический инструментарий современного маркетинга. Тактика современного маркетинга — это совокупность нескольких ключевых факторов: *товар, услуга, бренд, цена, стимулы, коммуникация и распределение*, которые можно пояснить следующим образом.

- **Товарная** часть ценностного предложения отражает его ключевые функциональные и дизайнерские достоинства. В результате покупки товар меняет владельца. После создания товар может быть физически отделен от производителя и распространен среди покупателей по нескольким каналам.
- **Сервисная** часть ценностного предложения также отражает его функциональные преимущества, но, в отличие от товаров, оказание услуги не предполагает смену владельца. Вместо этого клиенты получают право пользоваться услугой в течение определенного времени. Поскольку услуги и создаются, и потребляются одновременно, они неотделимы от поставщика и не могут быть сохранены.
- **Бренд** соединяет набор уникальных знаков и ассоциативных признаков, которые идентифицируют предложение и создают ценность, выходящую за рамки товарной и сервисной составляющих предложения.
- **Цена** устанавливает сумму денег, которую компания взимает со своих клиентов и партнеров за выгоды и преимущества, обеспечиваемые ее ценностным предложением.
- **Стимулы** — это инструменты, используемые для выборочного повышения ценности предложения для клиентов и партнеров. Стимулы могут быть материальными (например, скидки на объем, временное снижение цен, программы лояльности, купоны и т.п.) и нематериальными (например, награды, обучение, особый статус и т.п.).
- **Коммуникация** охватывает процесс информирования целевых и уже имеющих клиентов о деталях ценностного предложения.
- **Распределение** задействует каналы, по которым предложение доносится клиентам.

Указанные семь факторов служат тактическими средствами реализации маркетинговой стратегии компании и предоставления оптимального ценностного предложения целевому рынку. Они конкретизируют тактические составляющие ценностного предложения. Это инструменты, которые используются для создания и предоставления ценности целевым клиентам, компании и партнерам.

Пример. Запуск торговых точек компанией Starbucks

Прежде всего было необходимо определиться с ассортиментом продукции и конкретными атрибутами каждого продукта (например, тип кофе, процессы обжарки и заваривания, а также ингредиенты, не содержащие кофеина), типом и уровнем предлагаемых услуг, идентичностью и значением бренда, ценами, денежным и неденежным стимулированием продаж, способами информирования клиентов о пред-

ложении, а также местоположением магазинов, чтобы сделать продукты и услуги максимально доступными для клиентов. Решения, основанные на указанных семи факторах, определили рыночные предложения Starbucks. В итоге продуктовым предложением Starbucks стало практически бесконечное разнообразие кофейных напитков, дополненных рядом продуктов питания и безалкогольных напитков. Сервисная часть предложения предполагает предоставление клиентам условий, в которых они могут потреблять приобретенные продукты питания и напитки. Бренд представляет фирменный стиль Starbucks, содержит название и логотип, ассоциируется в сознании клиентов с компанией Starbucks. Цена показывает сумму денег, которую Starbucks взимает с клиентов за предоставляемые продукты и услуги. Стимулы — это рекламные инструменты, используемые для обеспечения дополнительной ценности для клиентов (программа лояльности Starbucks, купоны, временное снижение цен). Коммуникация занимается распространением по каналам массовой информации, среди которых реклама, социальные сети, PR и др., сведений о Starbucks. Дистрибуция использует каналы, по которым предложения Starbucks доставляются клиентам, — это принадлежащие Starbucks магазины, франчайзинговые магазины, торговые точки, имеющие лицензию на продажу продуктов Starbucks.

Тактический маркетинг как процесс создания, продвижения и предоставления рыночной ценности. Семь тактических элементов маркетинга — продукт, услуга, бренд, цена, стимулы, коммуникация и дистрибуция — составляют набор взаимосвязанных действий, осуществляемых в процессе создания ценности. Их функции — проектирование ценности, коммуникации и оповещение о ценности, предоставление ценности. Причем *продукт, услуга, бренд, цена* и *стимулы* ответственны за создание ценности и составляют содержание ценностного предложения, *коммуникация* осуществляет информационные контакты в связи с ценностью, *распределение* сводится к предоставлению ценности.

Два последних тактических элемента процесса создания ценности — *коммуникация* и *распределение* — принципиально отличаются от первых пяти элемента, поскольку служат для них каналами. Так, коммуникация информирует клиентов о продукте или услуге, презентует бренд, ставит в известность об их цене, сообщает о доступных стимулах. Дистрибуция организует продажу товаров через розничные торговые точки, производит оказание услуг в сервисных центрах, предоставляет возможность непосредственного знакомства с брендом на конкретном опыте, осуществляет сбор платежей клиентов согласно установленной цене, обеспечивает коммуникации по различным каналам, включая СМИ, интернет-медиа, место покупки, личные продажи и онлайн.

Узловым точкам процесса создания ценности соответствуют конкретные решения, которые необходимо принять при разработке тактики ценностного предложения. В связи с этим для каждого из пяти факторов —

продукта, услуги, бренда, цены и стимулов — нужно принять три отдельных решения, касающихся создания, коммуникации и предоставления рыночной ценности. То есть следует определить конкретные характеристики и опции товара / услуги (создание ценности), принять решения о том, как довести их преимущества до целевых клиентов (коммуникация ценности), а также решить вопросы доставки продукта этим клиентам (предоставление ценности). Брендинг требует формирования ключевых элементов фирменного стиля и принятия решения о том, как они будут доноситься до целевых клиентов. Ценообразование — это не только решения об уровне цен, но и то, каким образом цена будет сообщена рынку, а деньги собраны с клиентов и доставлены в компанию. Стимулирование предполагает реализацию конкретных акций (скидки, программы лояльности и т.п.), а также способов информирования об этих стимулах и предоставления их целевым клиентам.

Резюме

Тактика маркетинга описывает набор инструментов и последовательность действий, которые необходимо с их помощью предпринять для реализации намеченной стратегии путем разработки, коммуникации и предоставления конкретных решений и рыночных предложений. В отличие от стратегии, которая сосредоточена на описании процессов обмена ценностями между соответствующими субъектами рынка, тактика определяет ключевые аспекты конкретного предложения, которые создадут рыночную ценность. Тактика может быть охарактеризована следующими ключевыми компонентами: продукт, услуга, бренд, цена, стимулы, коммуникация и распространение. Тактика также может быть представлена как процесс создания, коммуникации и предоставления ценности, где продукт, услуга, бренд, цена и стимулы составляют процедуру создания ценностного предложения, коммуникация осуществляет контакты и информационный обмен по поводу ценности, распределение реализует предоставление ценностного предложения.

4.3. Концептуальные подходы к созданию маркетинговой стратегии компании

В рамках маркетинговой стратегии компания формулирует свои общие долгосрочные цели и базовые подходы к формированию рыночной ценности, а также определяется с тем, каким образом и каких клиентов она будет пытаться привлекать, удовлетворять (обслуживать) и удерживать. В основе создания маркетинговой стратегии компании — дифференциация рынка, формирование конкурентной позиции, отбор и разработка плана охвата целевых клиентов.

Не существует универсального стандартного способа эффективного продвижения. Бизнес вынужден использовать разные стратегические и тактические решения для реализации своих продуктовых предложений. План маркетинговых мероприятий и акций адаптируют по ситуации. Так, подход компании *Black & Decker* к продаже электроинструментов строительным компаниям кардинально отличается от ведения продаж домашним хозяйствам. Принадлежащие одной и той же отрасли компании зачастую проводят принципиально разную рыночную политику. Так, фирма *Steinway*, специализирующаяся исключительно на «создании лучших в мире пианино» (и больше ни на чем ином), ограничивает виды выпускаемых музыкальных инструментов и типы точек их продажи. Тогда как компания *Yamaha* предлагает самый широкий спектр продукции — от роялей до цифровых пианино и портативных клавиатур. Компания *L'Oreal Paris* придерживается торговой политики, согласно которой ее косметику можно купить в самых разных розничных точках, включая универмаги, продуктовые магазины, торговые центры и аптеки, в то время как косметику *Mary Kay* возможно приобрести только у сертифицированного продавца-консультанта.

На больших временных отрезках бизнесу свойственно диаметрально менять свои стратегические маркетинговые устремления. Например, фирма *Samsung Electronics*, начинавшая в 1969 г. со стратегии низких затрат и с товарного бренда третьего уровня при небольшой дифференциации продуктов, в 90-е гг. прошлого века переориентировала свою рыночную стратегию, сосредоточившись на выпуске продуктов высочайшего качества. И в 2018 г. *Samsung Electronics* заняла шестое место в рейтинге ведущих мировых брендов *Interbrand*, став самой высокорейтинговой неамериканской компанией и значительно опередив фирму *Sony*, находящуюся лишь на 46-й строчке рейтинга.

Вследствие различий в том, что именно ценят в продукте, каким образом хотя бы его приобретать, как сопоставляют цену с выгодами, те или иные потребители в большей или в меньшей степени соответствуют целям и возможностям компании. И поскольку компании нацелены на привлечение и удержание клиентов различного типа, рынок оказывается заполнен продуктами разных спецификаций, продвигаемыми и реализуемыми разными способами и по разным ценам.

Таким образом, маркетинговую стратегию компании формируют, образуясь с конкретными условиями, обстоятельствами и возможностями, а также исходя из общих теоретических канонов и концептуальных положений. Общая схема разработки маркетинговой стратегии компании представлена на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Схема формирования маркетинговой стратегии

Источник: Dolan R. J. Framework for marketing strategy formation // Harvard Business School. 2019. December 19.

Логика формирования маркетинговой стратегии компании. На рис. 4.4 показаны три взаимосвязанные стадии формирования маркетинговой стратегии: *анализ, принятие решений и получение результатов*, а также два типа решений, которые компании необходимо выработать: *стратегическое решение и решение о плане действий*.

Стратегическое маркетинговое решение принимается исходя из того, какую ценность и для какого типа потребителей может предложить компания в виде своего продукта, и конкретизирует то, чего именно компания надеется достичь на рынке. Процесс принятия стратегического маркетингового решения включает три этапа:

- сегментирование — разделение рынка на части, исходя из характерных групп потребителей;
- таргетирование — ориентация на конкретную целевую группу или группы клиентов;
- позиционирование — определение желаемого места в сознании целевых клиентов, т.е. того, как потенциальный клиент воспринимает продукт компании в сравнении с предложениями конкурентов.

Процесс разработки *стратегического маркетингового решения* обозначается аббревиатурой STP (сегментирование, таргетирование, позиционирование).

После принятия стратегического маркетингового решения компания приступает к выработке конкретного плана непосредственных тактических

действий, в основе которого лежат элементы маркетинга-микс. Термин «микс» подчеркивает, что все элементы комплекса маркетинга работают согласованно, во взаимодействии и в рамках единого целостного плана.

Чтобы принять правильные решения о стратегии и плане действий, компании необходимо изучить внешнюю и внутреннюю среду бизнеса, проанализировав пять ключевых факторов: клиенты, компания, партнеры, конкуренты, бизнес-среда.

Затем компания должна наметить план тактических действий и принять решения по комплексу маркетинга (см. рис. 4.4). Эти решения определяют, насколько успешной будет компания в приобретении клиентов, будут ли эти клиенты лояльными, с какой частотой и в каких объемах они будут делать покупки и станут ли они оказывать позитивное влияние на других участников целевого рынка, передавая положительные отзывы о компании и ее продуктах «из уст в уста». Эти решения также определяют стоимость продукта и сопутствующие расходы на маркетинг.

Как видно из рис. 4.4, действия компании приносят не только краткосрочные финансовые результаты, но и создают франшизу, которая послужит платформой для дальнейшего продвижения, укрепления репутации бренда, повышения лояльности клиентов и т.п.

Процесс стратегического анализа и принятия стратегических решений является интерактивным, нелинейным и характеризуется наличием обратных связей. Например, если компания решит распространять свои товары через розничные каналы дистрибуции, а не только продавать на своем веб-сайте, ей придется углубить свой анализ, чтобы подобрать подходящих торговых представителей и партнеров по сбыту.

Анализ, лежащий в основе формирования маркетинговой стратегии компании. При разработке маркетинговой стратегии исследуют пять факторов, а именно:

- целевые клиенты;
- компания (какие специальные навыки, компетенции и активы компания использует для привлечения и удержания клиентов);
- партнеры (какие поставщики могут сотрудничать с компанией, чем их заинтересовать и мотивировать);
- конкуренты (кто еще пытается привлечь и удерживать целевых клиентов компании, каков его потенциал и возможности);
- бизнес-среда (какие культурные, технологические, юридические, социальные и прочие факторы оказывают влияние на деятельность компании).

1. Анализ клиентов. Прежде всего необходимо понять, как потенциальные клиенты принимают решение о покупке той или иной товарной категории от сбора информации об альтернативах до принятия окончательного решения о покупке и использовании продукта?

Во-первых, как принимается решение — единолично или группой? В случае «бизнес — потребитель» (B2C) клиентом чаще всего является отдельный индивид или совместно проживающая пара; в ситуации «бизнес — бизнес» (B2B) в качестве заказчика обычно выступает организованная группа лиц, участвующая во всех аспектах решения о покупке.

Во-вторых, как протекает процесс принятия решений, а именно: будет ли проводиться поиск информации и как это будет делаться? Как взаимодействуют между собой участники процесса принятия решения? Какие критерии будут использоваться при принятии решения? Какова относительная важность каждого из этих критериев? Взаимозаменяемы ли критерии и существует ли минимальный уровень требований, который должен быть удовлетворен по каждому критерию? Для поиска ответов на указанные вопросы можно использовать различные методы — от опросов до обсуждения в фокус-группах и интервьюирования клиентов. Главная задача выяснить критерии покупки, чтобы затем обеспечить соответствие предложения компании потребностям целевых клиентов и тем самым добиться соответствия продукта и рынка компании.

Заметим, что в случае B2B процедура принятия решения может быть довольно сложной. В связи с этим следует установить участников процесса покупки и понять роль каждого из них, имея в виду, что бывает шесть типовых ролей участников принятия решения о покупке, а именно:

- *инициаторы* — запускают процесс поиска продукта и рассмотрения решения о его приобретении;
- *организаторы* — управляют процессом принятия решения, выступают в качестве экспертов по продукту, контролируют движение соответствующей информации;
- *лица, принимающие решение*, — делают выбор;
- *инфлюенсеры* — сами решения не принимают, но существенным образом на него влияют;
- *покупатели* — непосредственно осуществляют торговую сделку;
- *пользователи* — потребители приобретаемого продукта.

2. Анализ компании. Второе, что необходимо знать при формировании маркетинговой стратегии, — это сильные и слабые стороны компании. Ибо недостаточно разработать продукт, принимаемый рынком. Нужно обеспечить, чтобы этот продукт соответствовал имеющемуся ресурсному потенциалу и набору производственных компетенций компании.

Как правило, оценка соответствия продукта и компании требует знания финансового потенциала последней, ее возможностей в сфере проведения исследований и разработок, производственных мощностей и других активов. Ключевая компетенция состоит в том, чтобы вносить значительный вклад в создание воспринимаемой потребительской ценности продукта и быть труднодоступным для копирования конкурентами.

3. Анализ партнеров. У компании может быть хорошая бизнес-идея, но для ее реализации еще нужны ресурсы на исследования и разработки, а также активы и мощности для крупномасштабного производства. В связи с этим выбор партнеров сводится к анализу их активов, к которым компания сможет получить доступ в дополнение к собственным ресурсам, став на путь сотрудничества.

4. Анализ конкурентов. Выигрыш в состязании по привлечению клиентов требует от компании создания наилучшего ценностного предложения (выгоды клиентов за вычетом их затрат). В связи с этим необходим конкурентный анализ, который сводится к оценке предложений всех игроков рынка, причем во временной перспективе. Анализ конкурентов начинается с оценки их сильных и слабых сторон. Информацию для анализа берут из рекламных сообщений конкурентов и из опросов потенциальных клиентов по поводу восприятия предложений конкурентов. Кроме того, ведется мониторинг активности конкурентов на рынке, включая развитие продукта, который они предлагают, его особенности, характеристики и цены.

5. Анализ бизнес-среды. Внешняя среда бизнеса непрерывно меняется. Развивается инженерная мысль, происходят технологические прорывы, создается новая техника. Появляющиеся прикладные инновации, как правило, оказываются широко востребованными как деловым сообществом, так и потребителями, в результате чего среда бизнеса существенно трансформируется. В частности, огромные изменения в маркетинговую практику внес интернет и цифровые гаджеты.

Помимо освоения новых технологий, достижения в бизнесе зачастую появляются вследствие предвосхищения общественных процессов и культурных тенденций (например, успех *McDonald's* и *Nike*). Товары и услуги приобретают экономическую значимость благодаря своей роли и месту в культуре социальных сообществ и общественных групп. Потребительская ценность продуктов напрямую связана с изменениями культурных представлений у определенной части общества. В связи с этим непрерывный мониторинг культурного контекста и систематический анализ общественных трендов являются неотъемлемой частью работы по созданию маркетинговой стратегии компании.

Политика, нормативное регулирование, законодательство, социальные стандарты также являются «подвижными» факторами рыночного ландшафта, которые следует отслеживать и учитывать при принятии стратегических маркетинговых решений.

Итак, каждый из пяти только что рассмотренных факторов имеет определяющее значение для маркетинговой стратегии компании. При этом среди них нет фактора более важного, нежели целевые клиенты, оценка

и знание их предпочтений, понимание особенностей восприятия и того, как они принимают решение о покупке.

Таким образом, обоснованная разработка эффективной маркетинговой стратегии требует глубокого изучения множества взаимосвязанных вопросов. Получив предварительное представление о ключевых факторах и направлениях анализа, в последующих разделах подробно рассмотрим конкретные аспекты формирования маркетинговых стратегий и принятия стратегических маркетинговых решений.

Стратегический контур STP: сегментация, таргетирование, позиционирование. Стратегическое маркетинговое решение компании определяет то, чего она надеется достичь, действуя на рынке. Принятие такого решения состоит из трех последовательных этапов: деление рынка на части, ориентация на конкретную часть рынка и группу потребителей, внедрение желаемого представления о компании и ее продукте в сознание целевых клиентов.

Примеры. Можно привести немало примеров того, как компании позиционируют свои продукты, ориентируясь на определенный набор или сегмент потребителей. При этом многие компании отказываются от части возможных клиентов, чтобы сосредоточиться исключительно на избранной группе, для удовлетворения потребностей которой их продукт подходит особенно хорошо. Компания Coca-Cola прорекламовала напиток Coca-Cola Zero как молодежный (затем он был переименован в Coca-Cola Zero Sugar, чтобы дать понять, что в нем нет сахара и мало калорий). Действуя на рынке финансовых услуг, компания Chase специально для миллениалов разработала новую кредитную карту Sapphire Reserve. На протяжении многих лет компания IKEA заявляет, что видит в качестве своих клиентов прежде всего тех, кто способен забрать детали из магазина, собрать из них конечное изделие. Фирма Bugs Burger Bug Killers гарантирует полное уничтожение вредителей, а не только борьбу с ними, и поэтому работает лишь с теми клиентами, кто готов неукоснительно следовать строгим инструкциям и платить премиальные цены. Компания Spirit Airlines обращается к чувствительным к цене клиентам, заявляя: «Spirit дает вам больше возможностей за меньшие деньги... наши низкие цены на билеты рассчитаны на то, чтобы сэкономить вам в среднем 30%». Компания Marriott спроектировала свои отели Courtyard специально для деловых путешественников, а свои гостиницы-резиденции для тех, кто заинтересован в длительном проживании. Компания каршерингового сервиса Zipcar, работающая в Бостоне, стремится решить транспортные проблемы молодых горожан и студентов колледжей, которыми пренебрегают другие компании, введя возрастное ограничение «25+». Компания Outotec предлагает услуги по проектированию и строительству золотых и медных рудников в экстремальных условиях, что подчеркивает ее превосходные инженерные компетенции и высокий технологический потенциал.

Анализ особенностей того, как процесс покупки происходит в различных сегментах рынка, позволяет компании точно настроить маркетинговый комплекс для удовлетворения конкретных потребностей целевых клиентов. Сегментация клиентов остается ключевым аспектом маркетинга. По словам Теодора Левитта, «если вы не думаете о сегментах, вы не думаете вообще».

Решение организации о выборе целевого рынка имеет определяющее значение, поскольку клиенты в конечном счете устанавливают свои собственные критерии покупки и таким образом диктуют правила, по которым будет вестись маркетинговая игра. Выбор целевого рынка должен учитывать сильные и слабые стороны компании по сравнению с конкурентами, при этом находясь в соответствии с ее корпоративными целями.

Как следует из приведенных выше примеров и из табл. 4.1, рынки могут быть сегментированы различными способами. Причем сегменты могут быть выделены, исходя сразу из нескольких критериев. Так, например, компания *Zipcar* одновременно применяет демографический (возраст до 25 лет), географический (горожане и студенты колледжей) и психографический (охрана окружающей среды) критерии для сегментации своих целевых клиентов.

Таблица 4.1

Общие критерии сегментации¹

Критерии	Компания	Сегмент
Демографические	<i>Coke Zero</i>	Возраст (молодежь)
	<i>Chase Sapphire</i>	Возраст (миллениал)
	<i>Zipcar</i>	Возраст (до 25 лет)
Географические	<i>Marriott Courtyard</i>	Деловые поездки
	<i>Zipcar</i>	Городские жители и студенты колледжей
Психографические / образ жизни	<i>Zipcar</i>	Охрана окружающей среды
	<i>IKEA</i>	Ориентация на определенные ценности
Максимальная выгода	<i>Bugs Burger Bug Killers</i>	Полное уничтожение вредителей
	<i>Spirit Airlines</i>	Низкая цена
	<i>Outotec</i>	Высокий профессионализм
Функциональность	<i>Marriott Residence</i>	Длительное пребывание

¹ Dolan R. J. Framework for marketing strategy formation // Harvard Business School. 2019. December 19.

Наиболее часто используемыми критериями сегментации являются социально-демографические (возраст, доход, пол, род занятий), географический (страна, регион, город, сельская местность), а также характеризующий образ жизни (например, гедонистический vs ценностно ориентированный). Альтернативным типом критериев сегментации является поведение клиента или его отношение к продукту: например, статус целевого клиента (непользователь или пользователь), уровень пользования (редкий, средний, интенсивный) и степень лояльности (отсутствует, умеренная, высокая, абсолютная).

Благодаря все более широкому использованию карт лояльности клиентов теперь можно легко идентифицировать и выбрать в качестве целевых (осуществить таргетирование). Так, компания *Catalina Marketing* перешла от отслеживания 200 млн карт лояльности к ведению двухлетних историй покупок для более чем 650 млн клиентов.

Подробности того, с каким сегментом и как компания собирается работать, а также о том, как она хочет выглядеть в глазах целевых клиентов, находят отражение в утверждении о позиционировании (в ценностном предложении компании), которое является неотъемлемой частью стратегического маркетингового решения и в котором указывается:

- профиль целевого клиента согласно критериям сегментации;
- ценностные предпочтения и желания целевого клиента;
- преимущества компании и ее продукта в видении целевого клиента;
- предоставляемые целевому клиенту ключевая выгода и потребительская ценность.

Утверждение о позиционировании компании *Zipcar* выглядит следующим образом: «Образованным и технически продвинутым молодым горожанам, которых волнует проблема сохранения окружающей среды для будущих поколений, компания *Zipcar* предлагает услуги каршеринга, что позволяет клиенту экономить деньги и сокращает выбросы углекислого газа, тем самым подтверждая рациональность и ответственность клиентского выбора, демонстрирующего приверженность защите природы»¹.

Школа бизнеса *Ross* Мичиганского университета разработала следующее утверждение о позиционировании своей программы MBA: «Для слушателей, нацеленных на развитие личностных лидерских качеств, программа MBA бизнес-школы *Ross* будет наилучшей вследствие особого акцента на обучение навыкам командной работы на основе обширного практического опыта, который дополняет аудиторные занятия»².

¹ Каршеринг ZipCar. URL: <https://carsharingi.ru/operator/zipcar>

² Michigan Ross. URL: <https://michiganross.umich.edu/>

Утверждение о позиционировании направлено как бы вовнутрь компании и предназначено для того, чтобы привести ее в соответствие с решением о маркетинговой стратегии. При этом руководствуясь утверждением о позиционировании, делают короткое и емкое заявление, направленное вовне компании. Например, рекламный слоган *Zipcar*: «Колеса, когда они вам нужны», рекламный слоган *Ross*: «Лидируя в мыслях и действиях».

Сфокусированный выбор целевого рынка, как правило, намеренно исключает из поля зрения компании некоторых клиентов. Так, на старте своей деятельности компания *Dell* сознательно отказывалась от работы с покупателями, приобретающими персональный компьютер впервые, потому что таким покупателям, как правило, не хватает знаний, необходимых для того, чтобы самостоятельно сформировать желаемую конфигурацию компьютера через интернет. Школа бизнеса *Ross* сознательно отказывалась от зачисления на программу MBA слушателей, не заинтересованных в развитии навыков командной работы посредством обучения.

Утверждение о позиционировании делает акцент на одной или нескольких отличительных чертах продукта, которые имеют наибольшую ценность для целевых потребителей. Его цель — рынок, на который компания может эффективно выйти и участники которого ценят преимущества компании, а также готовы и способны платить за это.

Филипп Котлер указал фундаментальный смысл стратегического позиционирования: «Позиционирование сводится к решению компанией проблемы маркетинга-микс. Настройка комплекса маркетинга — это, по сути, разработка тактических деталей стратегии позиционирования»¹.

План тактических действий: решение компании по комплексу маркетинга-микс. После того как принято стратегическое маркетинговое решение, приступают к работе над комплексом маркетинга и тактическим планом, который описывает набор сочетающихся между собой мероприятий, составляющих маркетинговую программу компании.

Комплекс маркетинга используется для решения рыночных задач тактического характера. Он содержит четыре и более компонента, среди которых ключевыми являются *product* — функциональность и дизайн продукта, *price* — цена, по которой продукт предлагается целевым клиентам, *promotion* — продвижение продукта к целевым клиентам, *place* — местоположение торговых точек, где продукт продается. Наиболее популярен четырехкомпонентный комплекс 4Р, который, однако, имеет ряд важных ограничений.

1. Отсутствие в виде отдельных переменных компонентов «сервис» и «бренд». Разработанный более полувека назад комплекс 4Р в явном виде

¹ Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 2014. P. 47.

не учитывает сервисную составляющую современного ценностного предложения, частично ориентированного на послепродажное сопровождение и обслуживание. Кроме того, несмотря на главенствующую роль брендов в современном маркетинге, в качестве отдельной переменной в комплекс 4Р не включен «бренд», который в данном контексте, по-видимому, неявно рассматривается в составе переменных «продукт» и «продвижение».

2. *Двойственность компоненты «продвижение».* Методическая ограниченность комплекса 4Р также связана с компонентой *promotion*. Продвижение — это достаточно обширная область маркетинговой активности, которая включает два совершенно разных вида деятельности: стимулирование (игра с ценами, торговые акции, программы лояльности и т.п.) и коммуникация (реклама, связи с общественностью, социальные сети, личные продажи). Хотя совместное рассмотрение этих двух направлений является обычной практикой, следует иметь в виду, что каждый из них играет свою отдельную роль в процессе создания ценности. Стимулирование нацелено на повышение ценности предложения, тогда как коммуникация направлена на информирование клиентов о предложении, причем без обязательного повышения его ценности. Объединение этих двух видов деятельности в рамках одного тактического компонента нарушает логику и ограничивает достоверность маркетингового планирования.

3. *Неужность компоненты «место продажи».* Еще одним недостатком комплекса 4Р является наличие переменной *place*. Возросшая сложность предоставления ценностного предложения клиентам требует более точного описания данного процесса, не ограничиваясь местоположением, в котором предложение доступно покупателям. Следовательно, переменная «место» практически бесполезна в современном маркетинговом анализе и должна быть заменена компонентом «распределение» и (или) «канал».

От некоторых присущих 4Р ограничений можно избавиться, описав комплекс маркетинга не четырьмя, а, как это сделано выше, большим числом факторов, например, таких как *продукт, услуга, бренд, цена, стимулы, коммуникация, распределение*, которые можно следующим образом сопоставить с 4Р: *продукт, услуга* и *бренд* соответствуют первому Р (*product*); *цена* — второму Р (*price*), *стимулы* и *коммуникация* — третьему Р (*promotion*), *распределение* — четвертому Р (*place*).

Резюме

Определяющим аспектом маркетинговой стратегии компании является решение о том, каких клиентов обслуживать. На него влияют все другие аспекты целевого рынка — конкуренты, партнеры, ресурсы компании, а также экономические, политические, нормативные, социокультурные и физические условия, в которых работает компания. Эта взаимозависимость рыночных факторов, задействованных в определении целевых потребителей, еще больше услож-

няет принятие решений и подчеркивает важность системного подхода к стратегическому маркетинговому анализу.

Процесс принятия решений по поводу идентификации целевых клиентов может быть описан в виде трех поэтапных процедур: сегментация, таргетирование, позиционирование. Причем на каждом этапе требуется учет множества аспектов, что реализуется посредством конкретной последовательности решений и действий.

Процедура сегментации направлена на то, чтобы сгруппировать клиентов и облегчить таргетинг. Поскольку цель таргетинга — выявление клиентов, для которых компания может создать более высокую ценность по сравнению с конкурентами, центральное место в сегментации и таргетинге занимает анализ ценности.

Процедура таргетирования запускается после выделения ключевых целевых сегментов для рассмотрения стратегической целесообразности отдельных сегментов для компании. Таргетирование сводится к оценке привлекательности каждого сегмента с точки зрения способности компании создавать превосходящую конкурентов ценность для этого сегмента и при этом получать прибыль в таком объеме, чтобы соблюсти свои ценностные интересы. Затем следует определиться с экономически эффективными способами охвата выбранного сегмента, что предполагает выявление легко наблюдаемых характеристик (профиля) и обоснование тактической целесообразности развития этих сегментов.

Процедура позиционирования подразумевает принятие двух ключевых решений: выбор оптимального целевого сегмента и разработка ценностного предложения для позиционирования в этом сегменте. Строго говоря, только первый шаг — выбор оптимального сегмента — относится к выявлению целевых клиентов, в то время как второй шаг концентрируется на разработке конкретного предложения, которое будет соответствовать потребностям клиентов, и сводится к принятию решения по комплексу маркетинга.

4.4. Стратегический выбор компанией целевых клиентов: таргетинг и сегментация рынка

Понимание потребностей клиентов и определение рыночных возможностей являются отправными точками в разработке маркетинговой стратегии компании. Краеугольным камнем разработки жизнеспособной стратегии выступает принятие решения о том, на каких клиентов ориентироваться и как охватить этих клиентов эффективным и экономичным способом. В этом разделе основное внимание уделяется процессу определения целевых клиентов.

Концепция таргетирования. Таргетинг — это процесс выявления клиентов, для которых компания будет оптимизировать свое предложение.

Логика определения целевых клиентов, а также стратегические и тактические аспекты этого процесса более подробно обсуждаются ниже.

Логика таргетирования. Представьте себе компанию, работающую на рынке, на котором есть два клиента с разными потребностями. Кого из этих клиентов должна обслуживать компания? Интуитивно понятный ответ — обоих. Действительно, при прочих равных условиях, чем больше клиентская база, тем выше прибыль компании. Если компания решит ориентироваться на обоих клиентов, у нее есть два варианта разработки предложения. Первый заключается в разработке одного и того же предложения для обоих клиентов (стратегия «один для всех»), второй — в разработке различных предложений, основанных на потребностях каждого из них (стратегия «один для каждого»).

Стратегия «одно для всех», заключающаяся в разработке одного и того же предложения для обоих клиентов, может оказаться неэффективной для клиентов с разными потребностями, поскольку предложение в конечном итоге не создаст ценности по крайней мере для одного (а возможно, даже для обоих). Например, если клиенты различаются с точки зрения их ценовой чувствительности, разработка либо высококачественного предложения по высокой цене либо предложения по низкой цене низкого качества неизбежно не сможет удовлетворить потребности одного из этих клиентов, потому что один сочтет предложение слишком дорогим, а другой сочтет его недостаточно качественным. Кроме того, разработка предложения средней цены и среднего качества, скорее всего, не удовлетворит потребности обоих, поскольку предложение все равно будет слишком дорогим для одного из клиентов и недостаточно качественным для другого.

Стратегия «одно для каждого», предусматривающая разработку отдельного предложения для каждого клиента, может оказаться неэффективной, поскольку у компании может не хватить ресурсов для разработки предложений, отвечающих потребностям обоих клиентов. Например, у компании может не хватить масштаба операций для разработки недорогого предложения для клиента, чувствительного к цене, и технологических ноу-хау для разработки высокопроизводительного предложения для потребителя, ориентированного на качество. Кроме того, даже если у компании есть ресурсы для разработки отдельных предложений, оба клиента могут оказаться не в состоянии создать ценность для компании. Например, у заказчика высококачественного продукта может не хватить финансовых ресурсов, чтобы позволить себе предложение компании, или могут возникнуть потребности, которые компания не может удовлетворить, не понеся затрат, превышающих выгоды, полученные от обслуживания этого клиента.

Разработка индивидуального предложения для каждого клиента имеет смысл, если добавочная стоимость, создаваемая за счет настройки предло-

жения, перевешивает затраты на его настройку. Чтобы проиллюстрировать ситуацию, когда стоимость настройки относительно высока (как в случае с товарами длительного пользования, такими как автомобили, бытовая техника и электронное оборудование), компании, как правило, разрабатывают предложения, которые обслуживают относительно большие группы клиентов, в то время как в отраслях, где стоимость настройки относительно низкая (как в случае предоставления онлайн-информации), предложения могут быть адаптированы для небольших групп клиентов.

Индивидуальный и сегментный таргетинг. До сих пор обсуждение было сосредоточено на сценарии, в котором компания работает на рынке, состоящем из двух клиентов. Хотя такие рынки действительно существуют, особенно в контексте взаимодействия B2B, они являются скорее исключением, чем правилом, поскольку большинство рынков включают тысячи, а часто и миллионы покупателей. Этот сценарий отличается не только количеством клиентов, но и тем, что у некоторых клиентов, вероятно, будут довольно схожие потребности, которые могут быть удовлетворены одним и тем же предложением. В таких случаях вместо разработки индивидуальных предложений для каждого клиента компания может рассмотреть возможность разработки предложений для групп клиентов, обычно называемых сегментами клиентов, которые имеют схожие характеристики.

Группировка клиентов по сегментам позволяет компании повысить экономическую эффективность своей маркетинговой деятельности, не требуя настройки предложения для отдельных клиентов, как правило, с минимальными потерями для эффективности предложения. С концептуальной точки зрения процесс определения целевых клиентов практически идентичен, будь то отдельные клиенты или сегменты клиентов. Ключевое отличие состоит в том, что в дополнение к определению потребностей целевых клиентов таргетинг на основе сегментов включает группировку клиентов с аналогичными потребностями по сегментам — процесс, обычно называемый сегментацией.

Стратегический и тактический таргетинг. Клиенты различаются по двум основным аспектам: (1) их потребности и ресурсы и (2) их легко наблюдаемые характеристики. Первый аспект отражает факторы, основанные на ценности, которые характеризуют потребности клиентов, а также их готовность и способность платить за предложения компании. В отличие от потребностей и ресурсов клиентов, которые ненаблюдаемы, второй аспект отражает факторы, которые основаны на профиле и содержат легко наблюдаемые характеристики клиентов, такие как их возраст, пол, доход, социальный статус, географическое положение и покупательское поведение.

Существование этих двух типов характеристик клиентов — ценности и профиля — ставит вопрос о том, какой из них следует учитывать

в первую очередь при таргетинге. Сосредоточение внимания на ценности логично, потому что создание ценности — это суть любой предпринимательской деятельности. Недостатком сосредоточения внимания на ценности является то, что ценность, а также ее движущие силы — потребности и предпочтения клиентов — ненаблюдаемы, что затрудняет разработку компанией эффективного и экономичного плана действий. С другой стороны, сосредоточение внимания на профиле клиента может быть полезным, поскольку его можно наблюдать, что позволяет компании охватывать своих клиентов, информировать их о предложении и предоставлять предложение эффективным и экономичным способом. Недостатком сосредоточения на профиле является то, что он практически не дает представления о потребностях и предпочтениях клиентов. Это затрудняет компании создание ценности для своих клиентов. Поскольку ни одна из двух характеристик клиента — ценность и профиль — сама по себе не является достаточной для создания ценности для клиента эффективным и экономичным способом, таргетинг должен включать оба фактора.

Исходя из их направленности, можно выделить два типа таргетинга: стратегический и тактический. Стратегический таргетинг фокусируется на ценности, определяемой потребностями клиентов, и возможностях создания ценности для компании. Напротив, тактический таргетинг фокусируется на профиле клиента, включая такие факторы, как возраст, пол, доход, социальный статус, географическое положение и покупательское поведение, чтобы определить эффективные и экономичные способы охвата этих клиентов. Эти два аспекта таргетинга — стратегический и тактический — более подробно обсуждаются в следующих разделах.

Стратегический таргетинг имеет целью определить, каких клиентов следует обслуживать, а каких — игнорировать. Процесс определения целевых клиентов обусловлен способностью компании разработать предложение, которое удовлетворит потребности этих клиентов лучше, чем у конкурентов, и делает это таким образом, чтобы создать ценность для компании и ее сотрудников.

Поскольку стратегическое таргетирование направлено на оптимизацию ценности для клиентов, с одной стороны, и для компании и ее сотрудников, с другой стороны, при оценке жизнеспособности таргетирования на определенный сегмент клиентов менеджеру необходимо ответить на два ключевых вопроса: может ли компания создать более высокую ценность для этих клиентов и могут ли эти клиенты создать ценность для компании и ее сотрудников? Ответ на первый вопрос определяется степенью совместимости ресурсов компании с потребностями целевых клиентов. Ответ на второй вопрос определяется способностью целевых клиентов создавать ценность для компании и ее сотрудников.

Привлекательность для таргетинга отражает способность сегмента предоставлять компании более высокую ценность. Два основных типа ценности для компании — денежная и стратегическая — обсуждаются ниже.

Денежная ценность относится к способности клиентов приносить прибыль компании. Денежная ценность зависит от доходов, приносимых конкретным сегментом клиентов, и затрат, связанных с обслуживанием этого сегмента.

- **Доходы от клиентов** включают деньги, полученные от клиентов за право владеть и (или) использовать предложение компании. На доходы от клиентов влияет ряд факторов, в том числе размер рынка и темпы его роста, покупательная способность клиентов, чувствительность к ценам, ценовая политика компании, интенсивность конкуренции, а также различные факторы контекста, такие как состояние экономики, государственное регулирование и физическая среда.
- **Затраты на обслуживание целевых клиентов** включают расходы, необходимые для адаптации преимуществ предложения в соответствии с потребностями целевых клиентов, а также для информирования и предоставления предложения этим клиентам. Стоимость обслуживания целевых клиентов также может включать расходы, понесенные при приобретении и удержании этих клиентов (например, стимулирование клиентов, поддержка после покупки и программы лояльности).

Стратегическая ценность относится к способности клиентов создавать неденежные выгоды, которые имеют стратегическое значение для компании. Существует четыре основных типа стратегической ценности: ценность линейки продуктов, ценность масштаба, коммуникационная ценность и информационная ценность.

- **Ценность линейки продуктов** отражает синергию между основным предложением и другими предложениями в линейке продуктов компании. Популярные примеры такого синергетического эффекта включают производителя, разрабатывающего недорогое предложение начального уровня для облегчения продаж более выгодного предложения, компанию — разработчика программного обеспечения, предоставляющую базовую версию своего продукта, чтобы побудить клиентов перейти на платную версию премиум-класса (часто называемую стратегией freemium), и розничного продавца, оценивающего популярный товар по цене или ниже, чтобы увеличить трафик магазина (часто называемую стратегией «лидер потерь»).
- **Ценность масштаба** относится к выгодам, получаемым от масштаба деятельности компании. Например, компания может ориентиро-

ваться на низкомаржинальных или даже убыточных клиентов, особенно в случае таких компаний, как авиакомпания, отели и круизные линии, которые имеют большие постоянные издержки и предельные переменные издержки. Кроме того, компания на ранних стадиях роста может ориентироваться на клиентов с низкой маржой, чтобы создать экосистему продуктов и (или) пользователей, которая будет служить платформой для будущего роста. Успех сетей Apple, Microsoft и eBay иллюстрирует преимущества создания крупномасштабных пользовательских сетей.

- *Коммуникационная ценность* отражает возможность клиентов влиять на других покупателей. Таким образом, компания может ориентироваться на клиентов не из-за их собственной покупательной способности и прибыли, которую они, вероятно, будут напрямую приносить компании, а для того, чтобы воспользоваться их способностью влиять на других покупателей (в том числе через социальные сети). Например, компания может ориентироваться на лидеров общественного мнения, законодателей моды и знатоков из-за их способности создавать и (или) расширять рынок предложения компании.
- *Информационная ценность* отражает ценность информации, предоставляемой клиентами. Компания может ориентироваться на клиентов, поскольку они предоставляют компании данные об их потребностях и профиле, которые могут помочь в разработке и обеспечении ценности для других клиентов с аналогичными потребностями. Компания может также ориентироваться на клиентов, чьи потребности опережают потребности массового рынка и которые, вероятно, будут первыми пользователями предложения компании, чтобы воспользоваться их отзывами о том, как изменить и улучшить предложение. Привлекательность различных сегментов зависит от целей компании. Компании с различными стратегическими целями, вероятно, будут по-разному оценивать привлекательность различных сегментов, так что одни и те же клиенты могут рассматриваться одними компаниями как перспективные, а другими — нет.

Способность сегмента создавать ценность для компании является необходимым, но недостаточным условием для успешного таргетинга. Вторым и не менее важным аспектом определения целевых клиентов является способность компании создавать для этих клиентов более высокую ценность. Таким образом, помимо привлекательности для компании, цель должна быть совместима с ресурсами компании. Ключевые факторы, участвующие в оценке совместимости целей, обсуждаются в следующем разделе.

Совместимость таргетинга отражает способность компании удовлетворять потребности целевых клиентов лучше, чем это делают конкуренты.

Она зависит от ресурсов компании и от того, в какой степени эти ресурсы позволяют ей создавать более высокую ценность для целевых клиентов. Ключевые ресурсы, также называемые стратегическими активами и необходимые для успеха компании, включают: инфраструктуру бизнеса, сети партнеров, человеческий капитал, интеллектуальную собственность, сильные бренды, отлаженную клиентскую базу, синергетические предложения, доступ к ограниченным ресурсам и к капиталу.

- *Инфраструктура бизнеса* включает несколько типов активов: производственную инфраструктуру (производственные мощности и оборудование компании); инфраструктуру обслуживания (например, call-центр, система управления взаимоотношениями с клиентами и др.); инфраструктуру цепочки поставок (включая инфраструктуру и процессы закупок); инфраструктуру менеджмента, определяемую культурой управления компанией.
- *Сети партнеров* включают два типа сетей: вертикальные сети, в которых партнеры расположены вдоль цепочки поставок компании (поставщики и дистрибьюторы), и горизонтальные сети, в которых партнеры не являются частью цепочки поставок / распределения компании, но сотрудничают с компанией в разработке предложения (партнеры по исследованиям и разработкам, производству и продвижению).
- *Человеческий капитал* включает технологический, операционный, деловой и клиентский опыт сотрудников компании. Для организаций, занимающихся исследованиями и разработками, образованием и консалтингом, человеческий капитал является ключевым активом, создающим ценность.
- *Интеллектуальная собственность* (юридические права, связанные с нематериальными активами) включает два вида активов: 1) промышленную собственность, такую как изобретения, промышленные образцы и идентификационные знаки (товарные знаки, знаки обслуживания, коммерческие названия и обозначения), а также указания источника / наименования происхождения; и 2) авторские права на литературные и художественные произведения (романы, пьесы, фильмы, музыкальные композиции, рисунки, картины, фотографии, скульптуры и архитектурные проекты).
- *Сильные бренды* увеличивают ценность предложения, способствуя его идентификации и вызывая значимые ассоциации. Бренды особенно важны в товарных отраслях, где различия между предлагаемыми продуктами и услугами очень незначительны или вообще отсутствуют.
- *Отлаженная клиентская база* — постоянные клиенты более охотно принимают новые предложения от той же компании. Эффект

сарафанного радио способствует росту осведомленности незнанных с предложением компании целевых клиентов.

- *Синергетические предложения* являются стратегическим активом в той степени, в какой они облегчают принятие клиентами соответствующих предложений компании. Например, операционную систему Windows можно рассматривать как стратегический актив корпорации «Майкрософт», поскольку она обеспечивает совместимость продуктов, тем самым облегчая принятие клиентами соответствующих предложений программного обеспечения.
- *Доступ к ограниченным ресурсам* обеспечивает компании явное конкурентное преимущество. Например, компания может извлекать выгоду из доступа к уникальным природным ресурсам, обеспечения безопасности основных производственных и (или) торговых объектов, приобретения запоминающегося веб-домена и др.
- *Доступ к капиталу* обеспечивает компанию финансовыми ресурсами для реализации ее стратегических и тактических планов, включая ведение ценовой войны, разработку новых продуктов или проведение коммуникационной кампании. Доступ к капиталу также может позволить компании развивать и (или) улучшать другие свои активы, необходимые для создания ценности для целевых клиентов.

Достаточность ресурсов компании зависит от конкретной цели: ресурсы, совместимые с одним сегментом, могут быть несовместимы с другим. Фактически активы, которые являются источником потребительской ценности для одного сегмента, могут быть бесполезны для другого сегмента. Например, бренд, связанный с казуальным имиджем, скорее всего, будет активом при работе с клиентами, ориентированными на повседневный образ, и пассивом для клиентов, стремящихся к более высококлассному, эксклюзивному образу. Поэтому при выборе целевого рынка компании необходимо оценить свои активы с точки зрения конкретного сегмента, чтобы убедиться в совместимости потребностей клиентов с ее ресурсами.

Стратегический таргетинг и конкурентная перспектива. Ключевым принципом стратегического таргетинга является то, что выбор клиентов должен определяться способностью компании создавать предложения, которые обеспечивают этим клиентам более высокую ценность по сравнению с конкурентами. Способность компании создавать более привлекательное для клиентов предложение зависит от ее ресурсов и их превосходства над ресурсами конкурентов. В этом состоит принцип преимущества ресурсов: чтобы создать более ценное предложение, компания должна обладать ресурсами, превосходящими ресурсы конкурентов. Поскольку совместимость ресурсов компании зависит от конкретных потребностей

рынка, выбор целевых клиентов имеет решающее значение для определения ресурсного преимущества компании перед конкурентами. Уникальность потребностей клиентов диктует требование наличия у компании специализированных ресурсов для удовлетворения этих потребностей. Чем более уникальны потребности клиентов, тем в большей степени компании требуются специализированные ресурсы для обслуживания этих клиентов и тем меньше на рынке может быть реальных конкурентов.

С точки зрения конкуренции процесс идентификации целевых клиентов компании зависит от трех ключевых факторов: потребностей клиентов, а также ресурсов компании и ее конкурентов, участвующих в удовлетворении этих потребностей. Цель компании — определить потребности клиентов, для удовлетворения которых у нее есть уникальные ресурсы. Это оптимальные целевые клиенты, потому что компания может создать для них более высокую ценность и удовлетворить их запросы так, как не могут конкуренты. За отсутствие конкуренции такие рынки называют «голубыми океанами». Компании следует всячески стремиться к «голубым океанам» и по возможности избегать «алых океанов», характеризующихся интенсивной конкуренцией, где и компания, и конкуренты располагают ресурсами, необходимыми для удовлетворения потребностей клиентов.

Разработка маркетинговых предложений должна прежде всего основываться на потребностях клиентов. Тем не менее одержимость конкуренцией часто вводит компании в заблуждение, побуждая их разрабатывать предложения, соответствующие предложениям конкурентов, даже при отсутствии соответствующих запросов у клиентов. Такие предложения, ориентированные на конкурентов, а не на клиентов, ведут к растрачиванию ресурсов компании впустую, поскольку чреваты повторением ошибок конкурентов и утратой реальных рыночных возможностей.

Поскольку ресурсы компании не полностью соответствуют потребностям клиентов, часть этих ресурсов останется неиспользованной, а некоторые запросы клиентов окажутся не удовлетворенными предложением компании. Эти неиспользованные потребности и ресурсы могут быть задействованы для определения направлений дальнейшего развития компании. Неудовлетворенные потребности клиентов предоставляют компании возможность накапливать ресурсы для выработки предложений, которые удовлетворяют эти потребности. А неиспользованные ресурсы компании требуют выявления неудовлетворенных потребностей клиентов и разработки предложений для их удовлетворения.

Тактический таргетинг аналогичен стратегическому таргетингу в том, что он также предполагает идентификацию целевых клиентов. Однако в отличие от стратегического таргетинга, который направлен на установление того, на каких клиентов ориентироваться, а каких игнорировать, тактический таргетинг направлен на определение эффективного и экономич-

ного подхода к коммуникации и предоставлению предложения уже выбранным целевым клиентам. Ключевые аспекты тактического таргетинга более подробно обсуждаются ниже.

Проблема идентификации. Решение о том, с какими клиентами работать, а каких игнорировать, диктуется пониманием компанией потребностей этих клиентов и ее способностью удовлетворять эти потребности лучше, чем конкуренты. Знание потребностей клиентов имеет решающее значение для принятия решения о том, на каких клиентов ориентироваться, а каких игнорировать. Однако знание только потребностей клиентов и незнание, кто эти клиенты, означает, что компании придется широко сообщать о своем предложении и делать его доступным для всех — подход, который не является экономически эффективным, особенно при попытке охватить нишевые клиентские сегменты. Определение способов охвата целевых клиентов, выбираемых на основе ценностей, которые они ищут и которые затем приносят компании, является сутью проблемы идентификации.

Поскольку таргетинг направлен на оптимизацию процесса создания ценности, сегментация на основе ценности почти всегда является отправной точкой маркетингового анализа. Чтобы охватить выделенные, исходя из ценности, потребительские сегменты, компаниям необходимо определить набор характеристик (называемых профилем), описывающих эти сегменты, и использовать эти характеристики для коммуникации и предоставления своих предложений. Процесс привязки основанных на ценности сегментов к соответствующим наблюдаемым и действенным профилям является сутью тактического таргетинга.

Установление профиля клиента сводится к определению характеристик основанного на ценности целевого сегмента и включает два типа факторов: демографические и поведенческие.

Демографические факторы определяют ключевые описательные характеристики целевых клиентов — это возраст, пол, доход, уровень образования, этническая принадлежность, социальное положение, стадия жизненного цикла, статус занятости, размер домохозяйства и географическое положение.

Поведенческие факторы определяют ключевые аспекты поведения клиентов — это количество и частота покупок, чувствительность к цене, чувствительность к продвижению (например, реакция клиентов на стимулы), лояльность, формат общения (тип средств коммуникации, наиболее часто используемых клиентами) и канал распространения (формат розничной торговли, предпочитаемый клиентом).

Между стратегическим и тактическим таргетированием есть взаимосвязь. Стратегическое таргетирование ориентировано на ценность и зависит от привлекательности целевых клиентов и совместимости их по-

требностей с ресурсами компании. Акцент на ценности, хотя и имеет решающее значение для успеха предложения компании, имеет важный недостаток, заключающийся в том, что ценность ненаблюдаема и, следовательно, не может быть легко использована для охвата целевых клиентов. Этот недостаток устраняется с помощью тактического таргетинга, который включает определение демографического и поведенческого профиля стратегически выбранных целевых клиентов. Таким образом, стратегическое и тактическое таргетирование являются двумя неотделимыми и взаимодополняющими аспектами процесса идентификации целевых клиентов.

Пример. Для иллюстрации рассмотрим компанию, выпускающую кредитные карты. Компания запускает новую кредитную карту с программой лояльности, которая вознаграждает клиентов за использование карты льготами на поездки, включая авиабилеты и проживание в отелях. Стратегически определенные целевые клиенты — это те, кому нужна кредитная карта и кто будет пользоваться бесплатными авиабилетами и (или) проживанием в отелях (в этом ценность для клиентов), используя карту и не нарушая условий платежа (в этом ценность для компании). Проблема, с которой сталкивается эта компания, заключается в том, что потребности клиентов ненаблюдаемы, а это означает, что априори трудно определить, кто может воспользоваться преимуществами, обеспечиваемыми картой. Предстоящее использование клиентами кредитной карты и вероятность того, что они не допустят нарушений по платежам, остаются ненаблюдаемыми. Ненаблюдаемая природа характеристик, определяющих привлекательность сегмента для компании и совместимость сегмента с ресурсами компании, затрудняет идентификацию этих клиентов для распространения карты.

Чтобы решить эту проблему, компания должна связать основанный на ценности потребительский сегмент с наблюдаемыми характеристиками, описывающими этот сегмент. Так, для выявления клиентов с высоким уровнем использования карт и низкой вероятностью дефолта компания может рассмотреть кредитные баллы клиентов и историю покупок, которые отражают модели их покупок, покупательную способность и вероятное поведение в будущем, включая вероятность погашения кредита. Здесь кредитный рейтинг обеспечивает связь между ненаблюдаемыми (например, вероятностью погашения кредита) и наблюдаемыми демографическими и поведенческими факторами, что позволяет компании сосредоточить свои усилия по продвижению на клиентах, которые с большей вероятностью создадут ценность для компании. Кроме того, чтобы определить клиентов, для которых компания может создать ценность (например, тех, кто ищет вознаграждения за поездки), компании следует сосредоточиться на клиентах, которые часто путешествуют, читают журналы о путешествиях и (или) смотрят туристические шоу, а также на тех, кто стремится получить информацию, связанную с путешествиями. Таким образом, сосредоточив внимание на клиентах, профили которых соответствуют основанному на ценности целевому сегменту, компания может максимизировать экономическую эффективность своей деятельности.

Эффективность и экономичность таргетинга. Таргетинг отражает намерение компании сосредоточиться на определенных клиентах. Экономическая эффективность таргетинга компании определяется тем, насколько ее действия достигают желаемого целевого сегмента, что, в свою очередь, зависит от того, в какой степени идентифицированный профиль клиента соответствует желаемым ценностным характеристикам ее целевых клиентов. Чем больше совпадений между идентифицированными профилями клиентов и «идеальными» целевыми клиентами, тем эффективнее и экономичнее стратегия таргетинга компании.

При определении профилей своих целевых клиентов компания проводит тонкую грань между слишком широким и слишком узким таргетингом. Чрезмерно широкий таргетинг неэффективен с точки зрения затрат, поскольку требует значительного расходования ресурсов на охват клиентов, на которых компания не намерена ориентироваться. Напротив, чрезмерно узкая сегментация неэффективна, поскольку она, скорее всего, приведет к тому, что компания упустит из виду клиентов, заинтересованных в ее предложении. Поэтому цель состоит в том, чтобы найти наилучшую связь между целевыми сегментами, основанными на потребностях, и соответствующими сегментами, основанными на профилях.

«Идеальный» таргетинг, при котором каждый целевой клиент определяется как с точки зрения его ценности, так и профиля, едва ли возможен. Несоответствие значения и профиля может привести к одному из трех распространенных типов ошибок таргетинга. Одна из возможностей заключается в том, что профиль целевых клиентов определен слишком широко, так что он включает не только целевых клиентов. Такой таргетинг неэффективен с точки зрения затрат, поскольку компания будет делать предложение клиентам, которые не соответствуют ее стратегическим целям. Наоборот, компания может определить профиль своих целевых клиентов слишком узко, он будет охватывать лишь часть ее целевых клиентов. Такой таргетинг также неэффективен, поскольку компания отказывается от продвижения своего предложения некоторым из своих клиентов. Наконец, компания может определить профиль своих клиентов так, что он вообще не будет совпадать с желаемыми целевыми клиентами. Такой таргетинг также не является эффективным, поскольку провоцирует трату ресурсов на привлечение клиентов, не соответствующих стратегическим целям компании.

Таргетинг на несколько сегментов. До сих пор обсуждение было сосредоточено на сценарии, в котором компания ориентируется только на один потребительский сегмент. Это односегментный таргетинг, который является скорее исключением, чем правилом. Большинство предложений существует как часть продуктовой линейки, причем различные предложения ориентированы на разные сегменты клиентов. Действительно,

даже компании, которые начинают с одного предложения, со временем получают более широкое признание со стороны клиентов. По мере того как их клиентская база становится все более разнообразной, эти компании переходят от одного предложения к линейке продуктов с предложениями, которые соответствуют потребностям различных клиентов, которых они обслуживают.

Поскольку потребности каждого потребительского сегмента различны, основной принцип при ориентации на несколько сегментов заключается в том, что компания должна разработать стратегию и тактику для каждого сегмента, к которому она стремится. Для достижения этой цели компания должна оценить свою способность создавать ценность для каждого сегмента, а также способность каждого сегмента создавать ценность для компании (стратегический таргетинг), а затем осуществить предоставление предложения этим клиентам эффективным и экономичным способом (тактический таргетинг).

Пример. Концепция таргетинга для линейки продуктов может быть лучше понята по сравнению с альтернативным таргетингом «один для всех» (также называемым массовым маркетингом), который описывает сценарий, в котором одно и то же предложение нацелено на широкий круг клиентов. Классическим примером массового маркетинга является решение Генри Форда выпускать один и тот же автомобиль — модель Т — для всех клиентов. Суть этого подхода отражена в знаменитой фразе Генри Форда: «Клиенты могут иметь любой цвет, который они хотят, пока он черный». Альтернативная стратегия, ориентированная на сегменты, предполагает разработку конкретных предложений для каждой группы клиентов с различными предпочтениями. Например, чтобы конкурировать с моделью Ford T, General Motors предложила своим клиентам широкий ассортимент автомобилей, которые различались по размеру, функциональности и цвету — подход, отраженный в видении президента и генерального директора General Motors Альфреда Слоана: «Автомобиль для любых целей и кошельков».

Линейка продуктов учитывает разнообразие потребностей клиентов и позволяет компании разрабатывать предложения, которые отвечают потребностям клиентов более эффективно, чем одно предложение. Недостатком продуктовой линейки по сравнению с одним предложением является то, что она часто приводит к более высоким затратам на разработку, коммуникацию и распространение. Соответственно, линейка продуктов гарантируется только в том случае, если каждое предложение ориентировано на уникальный сегмент клиентов с различными потребностями и ресурсами и разрабатывает соответствующую стратегию и тактику для создания жизнеспособного обмена ценностями с каждым сегментом.

Сегментация. До сих пор обсуждение было сосредоточено на логике, ключевых аспектах и основных принципах таргетинга при предположении, что потенциальные покупатели уже распределены по отдельным сегментам. Однако на самом деле это не так. Для того чтобы выбрать конкретный целевой сегмент, рынок уже должен быть сегментирован, и каждый сегмент рынка должен быть определен как таковой. Соответственно, основное внимание в этом разделе уделяется процессу и ключевым принципам процесса разделения потенциальных покупателей на сегменты рынка.

Суть сегментации. Сегментация — это процесс, который группирует клиентов, фокусируясь на тех различиях, которые важны для таргетинга, и игнорируя те различия, которые не имеют значения. Процесс сегментации основан на представлении о том, что эффективность маркетинговой деятельности компании может быть значительно повышена за счет игнорирования несущественных различий между клиентами и обращения с клиентами со схожими потребностями и ресурсами, как если бы они были единым целым. Соответственно, сегментация фокусирует маркетинговый анализ на важных аспектах потребностей клиентов, позволяя менеджерам группировать клиентов в более крупные сегменты и разрабатывать предложения для всего сегмента, а не для каждого отдельного клиента.

Сегментация может включать два противоположных процесса — дифференциацию и агломерацию. С одной стороны, сегментация — это процесс дифференциации, цель которого состоит в том, чтобы разделить всех покупателей на рынке на группы, сосредоточив внимание на различиях в их потребностях и ресурсах в отношении предложения компании. С другой стороны, сегментация — это процесс агломерации, который направлен на группировку отдельных покупателей по сегментам, фокусируясь на сходстве их потребностей и ресурсов в отношении предложения компании. Таким образом, несмотря на то что дифференциация и агломерация являются противоположными процессами, они направлены на достижение одной и той же цели — облегчение процесса идентификации целевых клиентов — и дают один и тот же результат.

Сегментация позволяет компаниям оптимизировать свою деятельность, разрабатывая одинаковые предложения для групп клиентов с аналогичными потребностями. Ключевое преимущество сегментации заключается в том, что она позволяет компании оптимизировать маркетинговые расходы за счет группировки клиентов, которые, вероятно, будут реагировать аналогичным образом на ее предложения. Однако, поскольку группировка клиентов неизбежно игнорирует индивидуальные различия внутри каждой группы, сегментация может снизить привлекательность предложения компании, если оно не будет полностью адаптировано к потребностям отдельных клиентов. Ключевым недостатком сегментации является то, что группировка клиентов по сегментам может не учитывать по-

тенсиально важные различия, существующие между клиентами в каждом сегменте. Таким образом, сегментация может повысить экономическую эффективность таргетинга, но также может снизить его эффективность.

Распространенное заблуждение состоит в том, что выбор целевых клиентов начинается с разделения клиентов на сегменты и принятия решения о том, на какие сегменты ориентироваться, только после определения сегментов рынка. Это близорукий взгляд, потому что основная цель сегментации — облегчить таргетинг. Решения о таргетинге определяют логику сегментации. С концептуальной точки зрения сегментация и таргетинг являются итеративным процессом идентификации целевых клиентов. Сегментация зависит от таргетинга. Это означает, что рынки сегментируют таким образом, чтобы облегчить таргетинг, а таргетинг ориентирован на сегменты: сегмент уже должен быть определен, чтобы быть выбран в качестве цели.

Можно выделить два типа сегментации: сегментация на основе ценностей для целей стратегического таргетинга и сегментация на основе профиля для целей тактического таргетинга.

Стратегическая сегментация группирует клиентов на основе способности компании создавать и извлекать выгоду из этих клиентов, игнорируя при этом несущественные различия между клиентами из одного и того же сегмента. Стратегическая сегментация закладывает основу для стратегического таргетирования, которое производит выбор одного (или нескольких) из намеченных сегментов. Следуя стратегическому таргетингу, тактическая сегментация включает группировку клиентов, которые уже были определены в качестве стратегических целей, по сегментам на основе их профиля — демографических характеристик и поведения — таким образом, чтобы облегчить тактическую ориентацию компании. Основываясь на тактической сегментации, тактический таргетинг определяет конкретные каналы, которые будут использоваться для охвата целевых клиентов с целью коммуникации и предоставления предложения.

Основные принципы сегментации. Чтобы быть эффективным, процесс группировки клиентов по сегментам рынка должен следовать четырем ключевым принципам: релевантность, сходство, эксклюзивность, всеобъемлющий характер. Смысл, лежащий в основе этих четырех принципов, раскрыт ниже.

- **Релевантность.** Поскольку сегментация направлена на облегчение таргетинга, она должна группировать клиентов на основе их вероятной реакции на предложение компании. Существует практически бесконечное количество критериев, которые можно было бы использовать для разделения клиентов на сегменты. Однако большинство из этих критериев не связаны с факторами, лежащими в основе целевой стратегии компании, и, как следствие, создают

сегменты рынка, которые не способствуют разработке значимой стратегии и тактики. Сегментирование рынков без определенной цели таргетирования чаще всего является пустой тратой ресурсов компании.

- **Сходство.** Сегментация направлена на группировку клиентов таким образом, чтобы в каждом сегменте они были похожи друг на друга (т.е. имели однородные предпочтения) в том, как они будут реагировать на предложение компании. Обычно большее число сегментов дает большее сходство (однородность) клиентов в сегменте, так что результирующие сегменты с большей вероятностью будут включать клиентов с одинаковыми предпочтениями. Однако более детальная сегментация требует разработки большего числа индивидуальных предложений — подход, оправданный только в тех случаях, когда основные различия между этими сегментами действительно необходимы, исходя из способности компании создавать ценность для клиентов. Таким образом, оптимальная степень сходства между отдельными клиентами в данном сегменте определяется способностью компании создавать ценность для этого сегмента и извлекать из него прибыль.
- **Эксклюзивность.** Клиенты из разных сегментов должны отличаться друг от друга тем, как они реагируют на предложения компании. Сегменты должны быть взаимоисключающими, т.е. клиенты со схожими ценностями и профилями должны быть обязательно отнесены к одному и тому же сегменту.
- **Всеобъемлющий характер.** Важный принцип сегментации рынка заключается в том, что сегменты должны быть всеобъемлющими, т.е. они должны охватывать всех имеющихся на данном рынке клиентов, чтобы каждый клиент был обязательно отнесен к какому-то сегменту. Сегментация должна создавать сегменты, которые в совокупности являются исчерпывающими, когда ни один клиент не остается вне сегмента.

Разработка надежной сегментации имеет решающее значение для правильного выбора целевого рынка, на который будет опираться бизнес-модель компании. Действительно, сегментация и таргетинг являются двумя взаимодополняющими аспектами процесса идентификации целевых клиентов. Ошибки в одном из этих аспектов, скорее всего, перекинутся на другой, что в конечном итоге приведет к выбору неоптимальных целевых клиентов и созданию неправильного обмена ценностями. В данном контексте процесс создания ценности компании начинается с того, как она оценивает потребности и ресурсы своих целевых клиентов, группируя их по сегментам и выбирая, на какие сегменты ориентироваться, а какие игнорировать.

Резюме

Таргетинг — это процесс выявления клиентов, для которых компания будет оптимизировать свое предложение. Таргетинг включает два решения: выбор целевых клиентов и формирование эффективных стратегий для охвата этих клиентов.

Стратегический таргетинг включает определение того, с какими клиентами (сегментами) следует поработать, а каких можно игнорировать. Будучи направлен на оптимизацию ценности для клиентов, компании и ее партнеров, стратегический таргетинг обычно основывается на сегментации на базе ценности, а не профиля. Решение о таргетинге принимается, исходя из двух ключевых критериев: целевой привлекательности (потенциал клиентов для создания ценности для компании) и целевой совместимости (способность компании создавать ценность для клиентов).

Тактический таргетинг предполагает разработку эффективного и экономичного плана для информирования и предоставления ценностного предложения уже выбранным целевым клиентам. Тактический таргетинг связывает (обычно ненаблюдаемые) сегменты, основанные на ценности, с конкретными наблюдаемыми и реализуемыми характеристиками. Такие наблюдаемые характеристики, также называемые профилем клиента, включают демографические (например, возраст, пол, доход и географическое местоположение) и поведенческие (например, частота покупок, количество покупок и чувствительность к цене) факторы.

Чтобы быть успешным, предложение должно создавать более высокую ценность для своих целевых клиентов и партнеров, чем это могут сделать конкуренты. Для этого компании необходимо определить клиентов, чьи потребности она может удовлетворить лучше, чем конкуренты. Конкурентное преимущество компании определяется наличием у нее ресурсов для создания уникальной потребительской ценности, копирование которой затруднительно.

Эффективность и экономичность таргетинга определяются степенью соответствия тактического таргетинга компании стратегически определенным целевым клиентам. Чем больше совпадение между сегментами, основанными на потребностях (стратегическими), целевыми сегментами и соответствующими сегментами, основанными на профилях (тактическими), тем выше эффективность и экономичнее таргетинг компании.

Поскольку потребности каждого клиентского сегмента различны, основной принцип ориентации на несколько сегментов заключается в том, что компания должна разработать уникальную стратегию для каждого сегмента, с которым она решает работать. Для достижения этой цели компания должна оценить основные потребности клиентов каждого целевого сегмента, свои собственные ключевые компетенции и стратегические активы, способы создания ценности для своих партнеров и приемы конкурентной борьбы, а также влияние факторов внешней среды.

Сегментация — это процесс группировки клиентов, исходя из тех различий, которые важны для таргетинга, и игнорируя те различия, которые не имеют значения. Процесс сегментации основан на представлении о том, что эффективность маркетинговой деятельности компании может быть значительно повышена за счет игнорирования несущественных различий между клиентами и обращения с клиентами со схожими потребностями и ресурсами, как будто они составляют одно целое. Сегментация фокусирует маркетинговый анализ на важных аспектах потребностей клиентов, позволяя группировать клиентов и разрабатывать предложения для всей группы (сегмента), а не для каждого отдельного клиента.

Сегментация должна следовать четырем ключевым принципам: группировать клиентов по признакам, которые имеют отношение к их вероятной реакции на предложение, создавать однородные сегменты, включающие клиентов с аналогичными характеристиками, выделять отличающиеся друг от друга сегменты, быть всеобъемлющей, т.е. охватывать абсолютно всех потенциальных клиентов.

В современных цифровых реалиях не обязательно, что именно маркетинголог-исследователь делит рынок на гипотетические сегменты. Сегменты теперь складываются как бы сами собой на платформах социальных сетей, где пользователи самопроизвольно объединяются в сообщества по интересам, естественным образом образуя кластеры и сегменты. И такое естественное деление, как правило, более точно намечает границы потребительских сегментов, чем это может в принципе сделать исследователь рынка, которому лишь остается эти естественным образом сложившиеся сегменты грамотно отслеживать и тщательно отрабатывать.

Сегодня большинство компаний работает с тремя-пятью потребительскими сегментами. Однако по мере развития и освоения технологий количество сегментов может быть увеличено. Так что в пределе в каждом сегменте остается только один потребитель. И это будет плавный переход к персонализации и кастомизации, что позволяет говорить о прямом (D2C) маркетинге, но ни в коей мере не отменяет целесообразность следования стратегическому контуру STP.

4.5. Создание компанией ценностного предложения для клиентов: позиционирование в сегменте рынка

Создание ценности для клиентов — центральный компонент стратегии компании. Поскольку клиенты выступают основным источником ценности для компании и ее сотрудников, ценность клиентов является ключом к созданию рыночной стоимости. Два ключевых аспекта создания ценности для клиента — ценностное предложение и позиционирование — находятся в центре внимания этой главы.

Разработка ценностного предложения и позиционирования для клиентов следует за идентификацией клиентов, к которым компания будет обращаться со своим предложением. Предложение описывает ценность, определяемую конкретными выгодами и затратами, которые целевые клиенты получают от предложения. Основываясь на ценностном предложении, позиционирование определяет основные преимущества предложения, которые послужат главной причиной их выбора клиентами.

Разработка ценностного предложения и позиционирования для клиентов тесно связана с процессом определения целевых клиентов. Эти процессы являются итеративными, в результате чего разработка ценностного предложения и позиционирование определяют выбор целевых клиентов и вытекают из него. Разработка ценностного предложения предшествует выявлению целевых клиентов, поскольку способность компании создавать более высокую потребительскую ценность является ключевым критерием таргетинга. В то же время разработка ценностного предложения вытекает из выбора целевых клиентов, поскольку значимое ценностное предложение требует знания потребностей и предпочтений целевых клиентов. Признавая итеративный характер процессов идентификации целевых клиентов и разработки ценностного предложения и позиционирования, в этой главе основное внимание уделяется ключевым аспектам разработки ценностного предложения и позиционирования, исходя из предположения, что целевые клиенты уже идентифицированы.

Разработка ценностного предложения. Ценностное предложение клиенту описывает ценность, которую это предложение стремится создать для целевых клиентов. Ключевые аспекты концепции потребительской ценности, функции ценности и создания конкурентного преимущества изложены ниже.

Потребительская ценность как маркетинговая концепция. Концепция потребительской ценности занимает центральное место в описании обмена ценностями на любом рынке. Понимание сущности потребительской ценности и характеристика ее ключевых областей имеют важное значение для разработки жизнеспособной маркетинговой стратегии.

Суть потребительской ценности. В основе потребительской ценности предложения компании — оценка клиентом его способности удовлетворять определенные потребности. С точки зрения компании процесс создания ценности включает определение ключевых аспектов (атрибутов) предложения, которые соответствуют потребностям клиентов. В данном контексте ценность предложения определяется соответствием его атрибутов потребностям целевых клиентов: чем больше атрибуты предложения соответствуют потребностям его целевых клиентов, тем выше ценность, создаваемая этим предложением.

Особого внимания заслуживают два свойства ценности: она неосознаема и уникальна. Ценность — это субъективная оценка клиентом полезности предложения компании. Ценность нематериальна и физически не существует. Ценность не является атрибутом предложения компании, она создается, когда клиент взаимодействует с предложением компании. Кроме того, поскольку ценность отражает индивидуальную оценку предложения клиентом, она субъективна, и одно и то же предложение может иметь разную ценность для разных клиентов. Таким образом, предложение, ценное для одного клиента, может быть мало или вообще непривлекательным для другого. Например, предложение по более низкой цене и более низкого качества, скорее всего, будет интересным для клиентов, у которых на первом плане — цена, и неинтересным для тех клиентов, которые в первую очередь смотрят на качество.

Области потребительской ценности. В зависимости от основных потребностей клиента предложение может создавать ценность в трех областях: функциональной, психологической и денежной.

- *Функциональная ценность* определяется выгодами и затратами, непосредственно связанными с эффективностью предложения. Атрибуты, которые создают функциональную ценность, — это производительность, надежность, долговечность, совместимость, простота использования, дизайн, настройка, форма, стиль и упаковка. Для предложений, которые выполняют в основном утилитарные функции, такие как офисное и промышленное оборудование, функциональность часто является первостепенным фактором.
- *Психологическая ценность* определяется психологическими выгодами и затратами, связанными с предложением. Психологическая ценность выходит за рамки функциональных преимуществ предложения. Например, клиенты могут оценить эмоциональные преимущества, предоставляемые автомобилем, такие как радость от вождения высокоскоростного транспортного средства, а также социальный статус и образ жизни, обеспечиваемые автомобилем. В таких категориях, как роскошь и мода, где клиенты ищут эмоциональные и способствующие самовыражению преимущества, передаваемая предложением психологическая ценность часто имеет первостепенное значение.
- *Денежная ценность* определяется денежными выгодами и затратами, связанными с предложением. Атрибуты, которые создают денежную ценность, включают цену предложения, денежные сборы, скидки, а также различные денежные затраты, связанные с использованием и утилизацией предложения. Несмотря на то что денежная ценность обычно связана с затратами, предложение также может приносить и материальные выгоды, такие как предложения

по возврату денежных средств, бонусы, призы, вознаграждения, кредиты под низкие проценты. В товарных категориях с недифференцированными предложениями денежный аспект предложений часто является доминирующим критерием выбора.

Эти области не являются взаимоисключающими, хотя и представляют различные аспекты ценности для клиентов. Более того, предложение может создать ценность сразу во всех трех областях.

Пример. *Каждую неделю сеть кофеен Starbucks обслуживает миллионы клиентов по всему миру, предоставляя им свежезваренный кофе и обеспечивая ценность в трех областях. С функциональной точки зрения кофе Starbucks заряжает клиентов энергией, помогая им просыпаться, восстанавливать силы днем и не ложиться спать поздно ночью. Starbucks обеспечивает психологические преимущества, становясь частью повседневной жизни клиентов, давая им чувство принадлежности и возможность выразить свою индивидуальность путем создания своих «собственных» напитков. Наконец, с денежной точки зрения Starbucks создает отрицательную ценность, связанную с ценой, которую клиенты платят в кассе, что, однако, может быть смягчено разного рода ценовыми акциями и программами лояльности.*

Аспекты ценностного предложения. Компания создает ценность для клиентов, разрабатывая рыночные предложения, которые могут удовлетворить конкретные потребности клиентов лучше, чем конкуренты. Чтобы создать ценность для клиентов, менеджер должен убедиться, что ключевые аспекты (атрибуты) предложения соответствуют потребностям клиентов, — решение, требующее понимания структуры ценности, которую потребители придают различным аспектам предложения компании. Поэтому определение функции ценности клиентов, т.е. того, как клиенты оценивают эффективность рыночных предложений по различным признакам и как они объединяют эти оценки для формирования итоговой оценки каждого варианта, имеет первостепенное значение, поскольку это позволяет компании расставить приоритеты того, какие аспекты предложения должны быть улучшены для создания большей ценности для клиентов.

Альтернативы потребительского выбора. Рассматривая доступные альтернативы выбора, покупатели преследуют две противоречивые цели: с одной стороны, они пытаются принять точное решение, выбрав вариант, который наилучшим образом соответствует их потребностям, и, с другой стороны, они пытаются свести к минимуму умственные усилия, связанные с принятием решения. Цель минимизации усилий по принятию решений побуждает покупателей следовать кратчайшим путем, или эвристике, которая направлена на то, чтобы обойти когнитивные усилия, хотя и в ущерб точности выбора. Вероятность использования эвристики выше

в случае относительно менее важных решений, когда покупатели часто готовы пожертвовать точностью, чтобы упростить выбор.

Одна популярная эвристика принятия решений, называемая удовлетворением, включает выбор первого варианта, соответствующего критериям покупателей, без обязательного рассмотрения всех доступных вариантов. Удовлетворение, возможно, является наименее трудоемкой и в то же время наименее точной эвристикой. Таким образом, покупатели, полагающиеся на эвристику удовлетворения, могут в конечном итоге выбрать различные варианты в зависимости от порядка, в котором они рассматривают эти варианты. В дополнение к удовлетворению покупатели могут также упростить свое решение, сократив количество признаков, по которым они оценивают доступные варианты. Таким образом, покупатели могут оценивать только наиболее важные признаки, не принимая во внимание все признаки. В крайнем случае покупатели могут рассмотреть только наиболее важный признак, определяющий варианты выбора, и остановиться на варианте с наибольшим значением этого признака. В качестве альтернативы покупатели могут использовать эвристику, которая подразумевает правило «отсечения», тем самым исключая варианты, которые не соответствуют определенному пороговому значению ключевых признаков. Цель этой эвристики состоит в том, чтобы сделать набор решений более управляемым путем отсечения вариантов, которые вряд ли будут выбраны.

Эвристика принятия решений варьируется в зависимости от того, в какой степени высокие уровни предложения в одном могут компенсировать низкие уровни в другом. Потребительский выбор может носить некомпенсирующий характер (низкий уровень по одному атрибуту не может быть компенсирован высоким уровнем по другому атрибуту) или компенсационный характер (вариант может быть выбран, несмотря на чрезвычайно низкие значения по некоторым признакам, если его недостатки могут быть компенсированы высокой производительностью по другим признакам).

Развитие конкурентного преимущества. Способность предложения создавать ценность для целевых клиентов необходима, но недостаточна для обеспечения его рыночного успеха. В дополнение к удовлетворению потребностей клиентов предложение должно быть в состоянии сделать это лучше, чем конкуренты. Поэтому способность предложения создавать ценность для клиентов должна учитывать его конкурентное преимущество и рассматриваться в контексте конкурентоспособности.

Конкуренция — это дифференциация, которая создает большую ценность для клиентов. Поскольку конкурентное преимущество определяется способностью предложения создавать превосходящую потребительскую ценность, конкурентное преимущество могут создавать только признаки, соответствующие потребностям клиентов. Дифференциация по призна-

кам, которые не имеют значения и не повышают ценность для клиентов, не приводит к конкурентному преимуществу. Фактически дифференциация по нерелевантным признакам может даже снизить воспринимаемую ценность предложения, если клиенты считают, что нерелевантные признаки появляются в ущерб другим более важным преимуществам.

В идеале предложение компании должно стремиться доминировать над конкурентным предложением по всем параметрам. На самом деле, однако, это редко бывает так. Поскольку компании различаются по ресурсам, их предложения различаются по преимуществам, которые они предоставляют целевым клиентам. В этом контексте конкурентное преимущество предложения определяется двумя факторами: «точками различия» и «точками паритета» (points of difference и points of parity). *Точки различия* — это признаки, которые важны для целевых клиентов и по которым предложение компании воспринимается как отличное от предложений ее конкурентов. Существуют два типа различий: конкурентное преимущество, отражающее важные признаки, по которым предложение превосходит конкурентов, и конкурентное преимущество, описывающее признаки, по которым предложение уступает конкурентам. *Точки паритета* — это признаки, по которым предложение компании совпадает с конкурентным.

Чтобы учесть тот факт, что некоторые преимущества важнее других, признаки обычно упорядочиваются с точки зрения их важности, начиная с самого важного. В этом контексте признаки, по которым предложение компании может создать более высокую потребительскую ценность по сравнению с конкурентными предложениями, определяют ее конкурентное преимущество, признаки, по которым она уступает, определяют ее конкурентный недостаток, а признаки, по которым предложения эквивалентны, определяют точки конкурентного паритета.

Заметим, что конкурентная дифференциация не связана с фактическими различиями между конкурентными предложениями. Речь идет о различиях, которые заметны и воспринимаются целевыми клиентами как релевантные. Незначительные различия в рыночных предложениях, которые не замечаются целевыми клиентами или считаются несущественными, не являются конкурентным преимуществом. Например, если целевые клиенты не могут почувствовать разницу в производительности автомобиля мощностью 250 и 260 лошадиных сил или если они считают эту разницу несущественной, эти предложения будут рассматриваться как паритетные. По той же логике предложение может рассматриваться как имеющее конкурентное преимущество, даже если его признаки идентичны признакам конкурентных предложений, при условии, что предложения различаются в сознании клиента. Например, два предложения могут быть сопоставимы по своим объективным характеристикам, но более

сильный бренд, связанный с одним из этих предложений, может заставить клиентов поверить, что это предложение на самом деле лучше, оно даст им конкурентное преимущество.

Создание превосходящей ценности для клиентов. Чтобы быть успешным, предложение должно быть направлено на максимизацию своих преимуществ по атрибутам, наиболее важным для целевых клиентов, при сохранении паритета по менее значимым атрибутам. В связи с этим возникает вопрос об определении действенных стратегий, которые компания может использовать для создания конкурентного преимущества. Соответственно, компания может принять одну или несколько из следующих трех стратегий для повышения ценности предложения и создания конкурентного преимущества:

- *Улучшить эффективность предложения по конкретному атрибуту.* Например, чтобы сделать программное обеспечение более привлекательным для клиентов, которые больше всего заботятся о производительности, следует рассмотреть возможность повышения его скорости.
- *Добавить новый атрибут, по которому предложение имеет преимущество.* Например, разработчик программного обеспечения может выделить свое предложение среди конкурентов, введя новую опцию, которая воспринимается целевыми клиентами как ценная.
- *Повысить воспринимаемую важность атрибута, по которому предложение имеет преимущество.* Альтернативный подход к тому, чтобы сделать предложение более привлекательным, заключается в изменении воспринимаемой важности его отдельных атрибутов таким образом, чтобы усилить атрибут, по которому оно превосходит конкурентные предложения. Например, создатель относительно медленного программного обеспечения, но при этом хорошо совместимого с большинством других программных продуктов, может повысить важность совместимости. Таким образом, в отличие от первых двух стратегий, которые предполагают улучшение предложений компании, в данном случае компания стремится изменить убеждения покупателей об относительной важности различных атрибутов, определяющих предложение.

Приведенные выше три стратегии описывают ключевые подходы, которые компания может использовать для повышения ценности предложения. При выборе конкретной стратегии необходимо учитывать три аспекта:

- какая стратегия, скорее всего, приведет к наибольшему увеличению ценности для клиентов;
- какая стратегия, скорее всего, будет иметь наибольшую ценность (например, с наименьшими затратами) для компании;
- какая стратегия наиболее трудна для копирования конкурентами.

Выбор стратегии, оптимизирующей эти три аспекта, будет способствовать успеху предложения на рынке.

Позиционирование предложения. Позиционирование основывается на ценности предложения, чтобы определить ключевую причину, по которой клиенты выбирают предложение. Суть позиционирования и его ключевые компоненты — система ориентиров и основная выгода — находятся в центре внимания этого раздела.

Позиционирование как концепция маркетинга. Позиционирование отражает представление компании о том, как ее предложение должно восприниматься клиентами. Позиционирование — это процесс создания четкого образа предложения компании в сознании клиента. Например, *Volvo* позиционирует свои автомобили как самые безопасные, *Toyota* — как самые надежные, *BMW* — как самые удобные в управлении.

В отличие от ценностного предложения, которое отражает все выгоды и затраты, позиционирование фокусирует внимание клиентов только на наиболее важных аспектах ценностного предложения. Позиционирование направлено на то, чтобы представить преимущества предложения таким образом, чтобы подчеркнуть его лучшие стороны и предоставить клиентам убедительную причину для выбора предложения компании.

Поскольку позиционирование обычно подчеркивает наиболее важное преимущество предложения, его часто можно свести к одной фразе, которая впоследствии используется для разработки слогана в коммуникациях компании. Например, ориентация *Domino* на скорость привела к появлению слогана «Свежая, горячая пицца гарантированно доставляется за 30 минут или даже быстрее». Акцент компании *Papa John's* на качестве привел к появлению слогана «Чем лучше ингредиенты, тем лучше пицца». Акцент *Tide* на производительности породил слоган: «Если необходима стирка, это должен быть *Tide*».

Разработка стратегии позиционирования включает два ключевых решения: 1) определение системы ориентиров, которую клиенты будут использовать при рассмотрении предложения компании; и 2) определение основной выгоды предложения. Эти два решения более подробно обсуждаются ниже.

Выбор системы ориентиров. На оценку покупателями рыночных предложений влияют ориентиры, используемые для оценки характеристик отдельных предложений. В этом контексте выбор системы отсчета направлен на то, чтобы предоставить клиентам ориентир, который подчеркнет ценность предложения. Такие критерии помогают клиентам классифицировать предложение в своем сознании и определить выгоды и затраты, связанные с ним. Можно выделить пять типов систем ориентиров.

- *Система, основанная на потребностях*, напрямую связывает преимущества предложения с конкретными потребностями клиентов.

Например, позиционирование *Coca-Cola* как «паузы, которая освежает» напрямую соответствует потребности клиентов в прохладительных напитках. Позиционирование Диснейленда как «самого счастливого места на Земле», *Miller Lite* — как «Отличный вкус... меньше наполнения!» и *Walmart* — как «Экономь деньги. Живи лучше» — все это примеры систем, основанных на потребностях.

- *Система на основе пользователя* формулирует предложение, связывая его с определенным типом покупателя. Например, такие бренды, как *Rolls-Royce*, *Louis Vuitton* и *Patek Philippe*, часто ассоциируются с высшим социальным классом и используются для передачи образа высокого статуса и эксклюзивности. Кампания *Honda* «Вы встречаете самых приятных людей на *Honda*» и кампания *Pepsi* «Поколение пепси» — это примеры систем на основе пользователя.
- *Система на основе категорий* формулирует предложение, соотнося его с уже установленной категорией продукта. Например, позиционирование *Coca-Cola* (1906) как «великого национального напитка трезвости» определило *Coca-Cola* через принадлежность к ее категории, а позиционирование *BMW* как «идеального авто» определяет ее предложения относительно категории автомобилей (приводных машин).
- *Конкурентная система* формулирует предложение, явно противопоставляя его предложениям конкурентов и, как правило, выделяя те стороны предложения, которые отличают его от конкурентов. Референтное предложение может быть явно идентифицировано или может быть широко описано без идентификации конкретного бренда. Позиционирование *DiGiorno* как «Это не доставка. Это *DiGiorno*» и позиционирование *7-Up* как «*Un-cola*» являются примерами конкурентной системы оценки.
- *Система продуктовой линейки* формулирует предложение, сравнивая его с другими предложениями в продуктовой линейке компании. Система продуктовой линейки подчеркивает различия между поколениями одного и того же предложения и, как правило, предполагает сопоставление преимуществ недавно выпущенного продукта с преимуществами продукта, который он призван заменить. Например, *Procter & Gamble* использовала слоган «Пять лучше, чем три», чтобы отличить свою бритву *Gillette Fusion* с пятью лезвиями от своего предшественника с тремя лезвиями, *Mach3*; и *Microsoft* подчеркнула преимущества своей операционной системы *Windows 10*, сравнив ее с *Windows 8*.

Эти пять систем ориентиров можно сгруппировать в более общие категории несопоставимых и сравнительных систем оценки. *Несопоставимая*

система напрямую связывает ценность предложения с оценкой, в явном виде не противопоставляя его другим предложениям. Системы отсчета, основанные на потребностях, потребителях и категориях, как правило, несопоставимые. Сравнительная система оценивает предложение, противопоставляя его другим предложениям. Конкурентные системы и *системы продуктовой линейки* — это обычно сравнительные системы оценки.

Как правило, конкурентное позиционирование используется нишевыми предложениями, пытающимися получить долю от лидера рынка. Конкурентное позиционирование редко используется лидером рынка, потому что, сравнивая свое предложение с предложением с меньшей долей, лидер рынка часто неявно продвигает чужое предложение. Например, поисковая система *Microsoft Bing* была выгодно представлена, сравнивая себя с лидером рынка *Google*. Напротив, позиционирование *Google* не предполагает сравнения с другими поисковыми системами, поскольку оно относительно мало выигрывает от таких сравнений. Обратите внимание, что это правило применяется только к компаниям, которые напрямую конкурируют друг с другом; оно не распространяется на компании, ориентированные на разные клиентские сегменты. Например, бренд массового рынка с большей долей может выиграть, сравнивая себя с брендом более высокого класса с меньшей долей (например, *Volkswagen* сравнивает себя с *Porsche*).

Определение основной выгоды. Поскольку позиционирование предполагает определение приоритетов, присущих предложению преимуществ и затрат, одно и то же предложение часто может быть позиционировано несколькими способами. Например, *TiVo*¹ можно позиционировать как устройство, позволяющее зрителям приостанавливать прямой эфир, как устройство одноэтапной записи, как устройство для быстрой перемотки рекламных роликов, как устройство, предлагающее мгновенное воспроизведение, или как устройство, позволяющее зрителям записывать один канал во время просмотра другого. Витаминизированную воду можно позиционировать как источник питания, как энергетический напиток, как средство для утоления жажды или просто как источник увлажнения.

Ключом к позиционированию является компромисс, в основе которого — решение не продвигать определенные преимущества, чтобы привлечь внимание к ключевым выгодам. Таким образом, позиционирование включает определение приоритетов преимуществ предложения — процесс, называемый лестницей выгод. Исходя из основного преимущества, можно выделить три стратегии позиционирования.

¹ Устройство для стриминговых видеосервисов и просмотра видеоконтента из интернета.

- *Позиционирование по функциональным преимуществам* направлено на создание функциональной ценности, подчеркивая конкретный аспект эффективности предложения. Например, *Porsche* подчеркивает производительность, *Maytag* подчеркивает надежность, а *Visa* подчеркивает свое признание во всем мире.
- *Позиционирование по психологическим преимуществам* подчеркивает психологическую ценность, связанную с предложением. Например, такие предложения, как *Montblanc*, *Rolls-Royce* и *Dom Pérignon*, призваны привить ощущение роскоши, эксклюзивности и престижа. На позиционирование предложения также может повлиять позиционирование компании как лидера в области продуктовых инноваций, как в случае *Apple*, *Google*, *Samsung*, или ее имидж социально ответственной организации, как в случае *Ben and Jerry's*, *Newman's Own* и *Ecolab*. Предложение также может быть позиционировано, исходя из его преимущества по минимизации рисков (снижение неопределенности и обретение душевного спокойствия) — стратегия, примером которой является слоган *Allstate insurance* «Вы в надежных руках у *Allstate*».
- *Позиционирование по материальным выгодам* подчеркивает денежную ценность, связанную с предложением. Например, *Southwest Airlines*, *Walmart* и *Priceline.com* подчеркивают низкую цену как ключевой аспект их ценностных предложений, а кредитная карта *Discover* акцентирует на своей функции возврата наличных денег.

В дополнение к выбору преимуществ для продвижения также необходимо решить, сколько преимуществ следует включить в позиционирование. В связи с этим существуют три стратегии: позиционирование с одной выгодой, позиционирование с несколькими выгодами и целостное позиционирование.

- *Позиционирование с одной выгодой* предполагает выделение ценности, обеспечиваемой одним (основным) признаком, который, по мнению компании, скорее всего предоставит клиентам убедительную причину для выбора ее предложения. Позиционирование с одним атрибутом не означает, что предложение уступает по своим второстепенным атрибутам, просто оно подчеркивает важность одного атрибута для создания впечатления в сознании клиентов. Например, удобство управления является одним из многих аспектов ценностного предложения *BMW*, которое также включает такие характеристики, как комфорт, экономия топлива, дизайн, качество, надежность, безопасность. Тем не менее *BMW* сознательно решила подчеркнуть именно это преимущество, чтобы создать четкий образ в сознании своих целевых клиентов. В основе такого подхода лежит убеждение многих покупателей в том, что делать хорошо

можно только одну вещь, а делать хорошо одновременно много вещей едва ли возможно. Кроме того, превосходство по наиболее важному признаку считается убедительной причиной для выбора, помогая покупателям увериться в своем предпочтении.

- *Позиционирование с несколькими выгодами* подчеркивает преимущества, предоставляемые предложением по двум или более признакам. Примером позиционирования с несколькими преимуществами может служить iPad производств компании *Apple*, продвигаемый как *волшебное* и революционное устройство по *невероятной* цене. Преимущество позиционирования с несколькими выгодами по сравнению с позиционированием с одной выгодой заключается в том, что оно отражает множество аспектов ценностного предложения. С другой стороны, позиционирование с несколькими выгодами чревато риском размывания имиджа предложения в сознании клиента и неспособностью обосновать убедительную причину выбора. В целом позиционирование с несколькими преимуществами не так распространено, как позиционирование с одной выгодой, и обычно ограничивается двумя признаками, на которые расставляются акценты.
- *Целостное позиционирование* подчеркивает общую привлекательность, не выделяя отдельных преимуществ, побуждая клиентов выбирать предложение, основываясь на его эффективности в целом, а не на конкретных плюсах. Например, позиционирование *Gillette* как лучшего, что может получить мужчина, направлено на создание впечатления о превосходной общей ценности. *Colgate Total*, как следует из ее названия, утверждает, что предлагает лучший общий пакет выгод по категориям.

Карты позиционирования отражают восприятие покупателями эффективности предложения по сравнению с конкурентами. Карты позиционирования составляются на основе оценок клиентами различных аспектов предложений, доступных на данном рынке. Карты позиционирования могут иметь любое количество измерений, хотя двумерные карты являются наиболее распространенными, поскольку их легче всего интерпретировать.

Например, в случае средств от головной боли карта позиционирования может проиллюстрировать относительную эффективность различных лекарственных препаратов по таким факторам, как эффективность и продолжительность действия, так что наиболее эффективные и долго действующие лекарства будут занимать верхний правый угол диаграммы, а наименее эффективные и коротко действующие лекарства будут занимать нижний левый угол.

Карты позиционирования можно получить, попросив респондентов оценить эффективность опции по набору определенных атрибутов, а за-

тем объединить эти оценки в несколько (обычно в два) более общих фактора. В качестве альтернативы карты позиционирования могут использовать оценки клиентов по сходству между доступными предложениями для получения базовых измерений и построения предложений в двумерном пространстве. В дополнение к отображению доступных предложений карты позиционирования также могут отображать идеальные комбинации различных аспектов предложения.

Резюме

Управление ценностью клиентов имеет важное значение для успеха компании, поскольку в конечном счете именно клиенты создают ценность для компании и ее партнеров. Управление потребительской ценностью включает два ключевых аспекта: разработку ценностного предложения и стратегии позиционирования.

Ценностное предложение отражает все выгоды и затраты, связанные с конкретным предложением. Поскольку ценность зависит от потребностей клиентов, способность предложения создавать ценность зависит от конкретного клиента: предложение, которое создает ценность для одних клиентов, может не иметь ценности для других. Успех предложения определяется тем, насколько лучше конкурентов оно может удовлетворить потребности клиентов, причем по каждой из трех областей ценности: функциональной, денежной, психологической.

Функция ценности клиента отражает то, как атрибуты предложения преобразуются в субъективные выгоды и затраты для целевых клиентов. Для простоты часто предполагается, что функция ценности представляет собой сумму показателей предложения по отдельным атрибутам, взвешенную (умноженную) на относительную важность этих атрибутов. Функция взвешенной аддитивной ценности основана на предположениях о том, что: 1) клиенты четко сформулировали оценки эффективности предложений по различным атрибутам; 2) увеличение эффективности предложения по данному атрибуту приведет к пропорциональному увеличению ценности; 3) оценка предложения симметрична в отношении улучшения или снижения его эффективности; 4) клиенты систематически рассматривают всю доступную информацию о предложении. Эти допущения необходимо корректировать с учетом влияния четырех факторов принятия решений: зависимости от исходной точки, неприятия потерь, уменьшения предельной стоимости и оптимизации усилий.

Конкурентное преимущество предложения определяется двумя факторами: точками различия и точками паритета. Точки различия (конкурентные преимущества и конкурентные недостатки) включают важные для целевых клиентов признаки, по которым предложение компании воспринимается как отличное от предложений ее конкурентов. Точки паритета — это признаки, по которым ценность предложения соответствует ценности предложения конкурентов. Кон-

курентное преимущество определяется различиями, которые заметны и воспринимаются целевыми клиентами как релевантные. Незначительные различия в рыночных предложениях, которые не замечаются клиентами или считаются несущественными, не являются конкурентным преимуществом. Для создания и (или) усиления своего конкурентного преимущества компания может принять следующие стратегии: 1) улучшить ценность предложения по данному признаку; 2) добавить новый признак, по которому предложение имеет преимущество; 3) повысить воспринимаемую ценность атрибута, по которому предложение имеет преимущество.

Позиционирование фокусирует внимание клиентов на наиболее важных сторонах ценностного предложения. Позиционирование включает два ключевых решения: определение системы ориентиров и основной выгоды.

Для оценки ценности предложения клиентами используются пять типов систем ориентиров: 1) на основе потребностей, который напрямую связывает преимущества предложения с конкретной потребностью клиента; 2) на основе связи предложения с определенным типом покупателя; 3) на основе соотношения предложения с определенной категорией продукта; 4) на основе противопоставления предложения конкурентам; 5) на основе сравнения с другими предложениями в линейке продуктов компании. В зависимости от системы ориентиров можно выделить две стратегии позиционирования: несопоставимое позиционирование, которое напрямую не соотносит преимущества предложения с потребностями клиентов, и сравнительное позиционирование, которое сравнивает преимущества предложения с преимуществами конкурентного предложения.

Основная выгода отражает главную причину, по которой клиенты выбирают предложение, и обычно включает функциональную, психологическую или денежную выгоду. В зависимости от типа и (или) количества основных преимуществ существуют три общие стратегии позиционирования: позиционирование с одной выгодой, позиционирование с несколькими выгодами и целостное позиционирование.

4.6. Ценности компании и ее партнеров в ценностном предложении

Включение ценностей компании в ценностное предложение. Компания — это хозяйствующий субъект, основанный с целью создания ценности для себя, а также для своих клиентов и партнеров. Поэтому управление ценностью компании является основополагающим аспектом стратегии компании, определяющим ее существование как бизнес-предприятия. В этом разделе основное внимание уделяется ключевым аспектам управления ценностью компании.

Суть ценности для компании. Компания создает ценность для своих клиентов и партнеров таким образом, чтобы использовать эту ценность для достижения своих целей. Чтобы создать ценность, компания должна определиться с выгодами, которые она стремится получить от реализации предложения, и соотнести эти выгоды со своими конечными целями. В таком контексте создание ценности для компании можно рассматривать как процесс получения ценности в результате рыночного обмена, в ходе которого компания создает ценность для своих клиентов и партнеров.

Ценность для компании определяется, исходя из целей этой компании, и включает все выгоды и затраты, связанные с ценностным предложением. В таком контексте предложение может создать для компании ценности трех видов: монетарную, функциональную и психологическую. Они составляют суммарную выгоду, которую компания получает от реализации данного предложения.

Монетарная ценность — это финансовые выгоды предложения. Она непосредственно связана с желаемыми финансовыми показателями компании и обычно основывается на таких факторах, как чистая прибыль, норма прибыли, выручка от продаж, прибыль на акцию, рентабельность инвестиций. Монетарная ценность является наиболее распространенным типом ценности, запрашиваемым в предложениях, управляемых коммерческими компаниями.

Функциональная ценность отражает фактические преимущества и затраты предложения. Предложение может создать фактическую ценность для компании, способствуя другим предложениям, имеющимся в портфеле компании. Например, продаваемый по себестоимости автомобиль начального уровня может помочь его производителю завоевать долю рынка молодых покупателей, которые в дальнейшем могут сделать и более дорогостоящие приобретения. А бесплатное программное обеспечение может обеспечить компании-разработчику технологическую платформу для последующей реализации высокодоходных предложений. Функциональные цели не обязательно должны быть связаны с прибылью. Например, создание ценности для общества путем улучшения различных аспектов социального обеспечения является общей целью многих некоммерческих организаций.

Психологическая ценность вытекает из результатов, имеющих психологическую важность для сотрудников компании и заинтересованных сторон. Например, социально ответственные действия компании, такие как сохранение окружающей среды и поддержка социальных программ, могут способствовать созданию корпоративного бренда и корпоративной культуры. Аналогично, предложения, демонстрирующие лидерство компании в какой-либо области, тоже могут создавать ценность для этой компании, помогая привлекать нужных сотрудников и повышать лояльность к бренду.

Эти три вида ценности соответствуют двум типам целей компании — финансовым и стратегическим. При этом финансовая ценность соответствует финансовым целям компании, а функциональная и психологическая ценности отражают направленность ценностного предложения на достижение стратегических целей компании.

Поскольку максимизация финансовой ценности является центральной целью большинства компаний, основная масса ценностных предложений прямо или косвенно связана с получением прибыли.

Наращивание прибыли компании за счет повышения выручки от продаж. Увеличение выручки от продаж является преобладающим подходом к достижению долгосрочной прибыльности. Рост продаж может быть достигнут с использованием внутренних ресурсов — подход, называемый «органическим» ростом, — либо путем приобретения или слияния с другой компанией. Основное внимание в этом разделе уделяется органическому росту, который является наиболее распространенной стратегией повышения сбыта. В этом контексте существуют два основных подхода к увеличению выручки от продаж: увеличение объема продаж и оптимизация цены. Они рассмотрены ниже.

Увеличение прибыли компании путем снижения затрат. Альтернативная стратегия роста прибыли предполагает снижение затрат, а не увеличение доходов от продаж. Издержки компании можно разделить на четыре категории: стоимость работ по осуществлению продажи товаров, затраты на исследования и разработки, затраты на маркетинг, а также прочие расходы, включая административные и т.п. Соответствующие четыре стратегии снижения затрат обсуждаются ниже.

Учет интересов партнеров компании в ценностном предложении. Партнеры (коллаборационисты) — это коммерческие организации, которые совместно с компанией работают над созданием, передачей и предоставлением ценности целевым клиентам. Партнерство направлено на повышение возможностей компании создавать ценность для своих целевых клиентов таким образом, чтобы способствовать достижению ее собственных стратегических целей.

Коллаборационистами могут быть поставщики, производители, дистрибьюторы (дилеры, оптовые и розничные продавцы), предприятия сервиса, рекламные агентства и структуры, занимающиеся маркетинговыми исследованиями. Включенные в процесс создания ценности партнерства могут быть вертикальными, т.е. расположенными вдоль цепочки создания ценности (поставщик — производитель — дистрибьютор — клиент), или горизонтальными, если коллаборационисты находятся в параллельных звеньях цепочки создания ценности.

Ценность партнерства определяется тем, насколько оно способствует достижению сотрудничающими сторонами желаемых целей. преимуще-

ства партнерств — обеспечение большей эффективности, экономичности и гибкости бизнеса коллаборационистов, недостатки — угроза потери управления, утраты компетенций и усиления конкуренции.

Вопреки усилиям компании по оптимизации своих ценностных предложений с учетом партнеров, интересы последних не всегда совпадают и порой входят в противоречия с целями компании. В связи с этим отношения между компанией и партнерами могут ухудшиться и даже испортиться, что чревато возникновением взаимной напряженности, разного рода трений и конфликтных ситуаций.

Так, в каналах дистрибуции возникают как вертикальные конфликты, в которых участвуют партнеры разные уровня одного и того же канала (например, производитель и розничный торговец), так и горизонтальные конфликты, в которые бывают вовлечены партнеры одного и того же уровня канала (например, два розничных торговца).

Кроме того, бизнес-партнерства часто приводят к дисбалансу в обмене ценностями в пользу более могущественного коллаборациониста, что чревато негативными рыночными последствиями для сотрудничающих организаций, такими как неоправданное повышение цен поставок, введение наценок, требование скидок и льгот, утрата доступа к ограниченным ресурсам, нарушение графика поставок и др.

Резюме

Обеспечение устойчивого роста прибыли является конечной целью большинства компаний. Рост прибыли может быть получен путем увеличения выручки от продаж и (или) снижения затрат. Увеличение выручки от продаж достигается за счет управления ценой и (или) повышения объема продаж, что, в свою очередь, обеспечивается путем отъема доли у конкурентов, привлечения новых клиентов и расширения продаж существующим клиентам. Управление затратами предполагает снижение себестоимости продаваемых товаров, сокращение расходов на исследования и разработки, а также маркетинговых и прочих издержек.

Увеличение выручки от продаж является распространенным подходом к достижению долгосрочной прибыльности. Увеличение выручки от продаж может быть достигнуто с помощью двух основных стратегий: увеличения объема продаж и оптимизации цены.

Стратегии увеличения объема продаж включают:

- привлечение новых клиентов, которые не пользуются предложениями компании или ее конкурентов;
- привлечение клиентов, которые используют предложения конкурентов;
- увеличение количества покупок собственными клиентами компании.

Влияние изменения цены на выручку от продаж зависит от того, как клиенты реагируют на изменения цен. Выручка от продаж может быть увеличена за счет повышения цен в случаях, когда положительное влияние увеличения нормы прибыли превышает негативное влияние соответствующего снижения объема продаж. Выручка от продаж может быть увеличена путем снижения цен, если положительное влияние увеличения объема продаж превышает негативное влияние соответствующего снижения нормы прибыли.

Помимо увеличения выручки, рост прибыли может быть достигнут за счет снижения затрат, включая издержки на осуществление продажи товаров, затраты на исследования и разработки, затраты на маркетинг, а также общие и административные расходы. Стратегии снижения указанных затрат подразумевают получение экономии за счет масштаба, обучения и охвата.

Организации-партнеры совместно с компанией работают над созданием ценности для целевых клиентов. Смысл партнерств — в расширении возможностей компании для создания адресованных целевым клиентам ценностей. Однако бизнес-интересы компании и тех, с кем она сотрудничает, не всегда совпадают, что чревато возникновением взаимной напряженности и конфликтных ситуаций.

Ключевой принцип маркетинга — предоставление превосходящей конкурентов ценности целевым клиентам таким образом, чтобы это приносило желаемую пользу и компании, и ее партнерам, — является определяющим для выстраивания деловых отношений между компанией и ее партнерами.

4.7. Стратегическое маркетинговое планирование и бизнес-моделирование

Усложнение среды бизнеса требует применения системного подхода, определяющего логику стратегического маркетингового анализа и планирования деятельности компании на рынке.

Этапы маркетингового планирования. Маркетинговый план определяет конкретные действия, с помощью которых предложение создает рыночную стоимость. Ядром маркетингового плана является бизнес-модель предложения, которая формулирует стратегию и тактику предложения, чтобы наметить логику процесса создания ценности и определить специфику рыночного предложения. В этом контексте маркетинговый план предложения может быть определен пятью ключевыми этапами: постановка цели, разработка стратегии, разработка тактики, определение плана реализации и определение набора контрольных показателей для измерения успеха предлагаемого действия. Эти пять этапов составляют систему последовательных действий: *цель — стратегия — тактика — реализация — контроль*, которые лежат в основе маркетингового планирования и анализа (рис. 4.5). Подробно указанные этапы описаны далее.



Рис. 4.5. Этапы маркетингового планирования

- **Цель** определяет конечный критерий успеха, которым руководствуется вся маркетинговая деятельность компании. Постановка цели включает два решения: описание направления действий компании на рынке и указание конкретных количественных и временных показателей эффективности, которые должны быть достигнуты.
- **Стратегия** раскрывает логику модели создания ценности компании. Формирование стратегии включает два решения: идентификация целевого рынка и разработка ценностного предложения. Идентификация целевого рынка сводится к определению пяти ключевых факторов: клиенты, потребности которых стремится удовлетворить предложение компании; управляющая предложением компания; партнеры, работающие вместе с компанией над этим предложением; конкуренты с предложениями, ориентированными на тех же клиентов; среда бизнеса, в которой работает компания. С другой стороны, ценностное предложение характеризует ценность, которую предложение стремится создать для участников рынка — целевых клиентов, компании и ее партнеров. Разработка ценностного предложения также включает позиционирование, которое выделяет наиболее важные стороны ценностного предложения, чтобы создать его четкий образ в сознании клиентов.
- **Тактика** описывает набор конкретных действий, используемых для реализации данной стратегии. Тактика определяет ключевые аспекты предложения компании: продукт, услуга, бренд, цена, стимулы, коммуникация и распространение. Эти семь тактик являются

средствами, которыми располагает компания для реализации стратегии и создания для целевого рынка оптимального ценностного предложения.

- **Реализация** описывает логику воплощения стратегии и тактики компании. Реализация включает три ключевых компонента: определение бизнес-инфраструктуры, проектирование бизнес-процессов и составление графика выполнения.
- **Контроль** устанавливает критерии оценки достижения целей компании. Контроль включает два ключевых процесса: оценка прогресса компании в достижении ее цели и анализ изменений рыночной среды, в которой работает компания.

Ключевые компоненты маркетингового плана и основные решения, лежащие в основе каждого отдельного компонента, кратко представлены ниже. И поскольку стратегия и тактика ценностного предложения были подробно рассмотрены выше, основное внимание здесь уделяется трем аспектам: целеполаганию, реализации и контролю.

Постановка цели. План действий составляется для достижения определенной цели. Он начинается с определения цели и намечает курс действий, который позволит компании достичь этой цели. Цель определяет всю маркетинговую деятельность компании. Без четко определенной цели компания не может разработать эффективную маркетинговую стратегию или оценить успех текущей деятельности. Постановка цели включает два решения: определение направлений деятельности компании на рынке и установление конкретных показателей эффективности, которые должны быть достигнуты.

Фокусирование на достижении цели определяет ключевой критерий успеха компании, описывающий желаемый результат. Исходя из направленности, можно выделить два типа целей.

- **Финансовые цели** включают денежные результаты и, как правило, направлены на максимизацию чистой прибыли, прибыли на акцию и отдачи от инвестиций. Денежные цели являются общими для предложений, управляемых коммерческими организациями.
- **Стратегические цели** включают немонетарные результаты, имеющие стратегическое значение для компании. Немонетарные цели являются общими для некоммерческих организаций, которые стремятся достичь немонетарных результатов, таких как содействие социальному обеспечению. Немонетарные цели также распространены в коммерческих организациях, они способствуют достижению других целей, связанных с прибылью. Таким образом, предложение, которое само по себе не является прибыльным, может принести пользу компании, способствуя продажам других приносящих прибыль предложений. Предложение также может принести пользу

компании за счет повышения корпоративной культуры, подъема морального духа в коллективе и содействия набору и удержанию эффективных сотрудников.

Финансовые цели и стратегические цели не являются взаимоисключающими: компания может стремиться достичь определенных стратегических целей с помощью выгодного предложения, а стратегически важное предложение может способствовать прибыльности компании. Можно утверждать, что долгосрочное финансовое планирование всегда должно включать стратегический компонент в дополнение к постановке финансовых целей, а долгосрочное стратегическое планирование всегда должно включать финансовый компонент, который определяет, как достижение конкретной стратегической цели приведет к финансовому результату.

Контрольные показатели эффективности определяют конечные критерии успеха. Два типа критериев эффективности — количественные и временные — более подробно обсуждаются ниже.

- **Количественные контрольные показатели** определяют конкретные вехи, которые должны быть достигнуты компанией в отношении ее основной цели. Например, такие цели, как «увеличение доли рынка на 2%», «увеличение показателей удержания клиентов на 12%» и «повышение эффективности маркетинговых расходов на 15%», включают контрольные показатели, которые количественно определяют поставленную цель. Количественные показатели могут быть выражены либо в относительном выражении (например, увеличение доли рынка на 20%), либо в абсолютном выражении (например, достижение годового объема продаж в миллион единиц).
- **Временные контрольные показатели** определяют временные рамки для достижения конкретной вехи. Установление сроков достижения цели является ключевым стратегическим решением, поскольку стратегия, принятая для реализации этих целей, часто зависит от временного горизонта. Цель максимизации прибыльности в следующем квартале, скорее всего, потребует иной стратегии и тактики, чем цель максимизации долгосрочной прибыльности.

Например, цель компании может включать получение чистой прибыли (фокус) в размере 1 млрд руб. (количественный ориентир) к концу четвертого квартала (временной ориентир).

Рыночные цели. В зависимости от их направленности цели различаются по уровню общности. Некоторые цели отражают результаты, которые являются более фундаментальными, чем другие. Таким образом, цели компании могут быть представлены в виде иерархии, возглавляемой конечной целью компании, которая реализуется с помощью набора более конкретных целей, называемых рыночными целями.

В отличие от конечной цели, которая обычно определяется в терминах результата, ориентированного на компанию, рыночные цели определяют конкретные изменения в поведении соответствующих рыночных факторов — клиентов, компании, сотрудников, конкурентов и среды бизнеса, которые позволят компании достичь своей конечной цели. Различные типы рыночных целей описаны ниже.

- *Цели, связанные с клиентами* (например, увеличение частоты покупок и (или) отказ от продукта конкурентов в пользу продукта компании и др.), позволят компании достичь конечной цели. Так, цель компании по увеличению чистой прибыли связана с более узкой целью повышения частоты покупок, совершаемых клиентами. Поскольку клиенты являются основным источником доходов и прибыли компании, конечная цель компании всегда включает цель, ориентированную на клиента.
- *Цели, связанные с партнерами*, направлены на то, чтобы добиться изменений в деятельности партнеров компании: предоставление большей рекламной поддержки, лучшие условия ценообразования, большая системная интеграция, расширение дистрибуции и др. Например, цель компании по увеличению чистой прибыли может быть связана с более конкретной целью партнера — увеличением площади полки для предложения в каналах распространения.
- *Внутренние цели* компании — это, например, повышение качества продукции и услуг, снижение себестоимости продаваемых товаров, повышение эффективности маркетинговых действий компании, оптимизация затрат на исследования и разработки и др.
- *Цели, связанные с конкурентами*, — это, например, создание барьеров для входа на рынок, обеспечение доступа к ограниченным ресурсам, предотвращение ценовой войны и др.
- *Цели, связанные со средой бизнеса*, обычно реализуются только крупными компаниями, располагающими достаточными ресурсами для осуществления изменений в экономическом, деловом, технологическом, социокультурном, нормативном и (или) физическом пространстве, в котором работает компания. Например, компания может лоббировать принятие нормативных актов, которые благоприятно скажутся на ее бизнесе, предоставляя налоговые льготы и субсидии или вводя импортные пошлины на продукцию конкурентов.

Постановка рыночных целей важна, поскольку без изменения соответствующих субъектов рынка конечная цель компании вряд ли будет достигнута. Действительно, если не произойдет изменений ни в одном из пяти рыночных факторов, компания вряд ли добьется прогресса в достижении

своих целей. Например, конечная цель компании по увеличению чистой прибыли на 1 млрд руб. к концу четвертого квартала может включать различные цели. Цель, ориентированная на конкретного клиента, может состоять в увеличении доли рынка на 10% к концу четвертого квартала. Цель, связанная с партнерами, может состоять в обеспечении безопасности 45% торговых точек к концу четвертого квартала. Внутренняя цель может заключаться в снижении стоимости проданных товаров на 25% к концу четвертого квартала. Рыночные цели позволяют компании сформулировать план действий, направленных на достижение ее конечной цели.

Реализация маркетинговых целей и планов. Рыночное планирование определяет логику реализации стратегии и тактики предложения, которая включает три ключевых компонента: определение бизнес-инфраструктуры, проектирование бизнес-процессов, установление графика выполнения.

Бизнес-инфраструктура отражает организационную структуру и взаимоотношения между подразделениями, участвующими в создании предложения и управлении им. Так, компания может сформировать бизнес-подразделение, управляющее предложением, организовав сотрудников в соответствии с их функциями (например, исследования и разработки, производство, маркетинг, бухгалтерский учет / финансы и человеческие ресурсы). В качестве альтернативы компания может организовать сотрудников так, чтобы каждое подразделение отвечало за определенный продукт или рынок и выполняло различные функции. Наконец, компания может использовать матричный подход, сочетая функциональные и дивизиональные принципы таким образом, чтобы сохранить функциональную структуру при одновременном создании специализированных команд, ответственных за конкретный продукт или рынок.

Бизнес-процессы. Это процессы управления потоками информации, товаров, услуг и денег, осуществляемые для реализации стратегии и тактики предложения. В этом контексте существуют три типа процессов: планирование рынка, управление ресурсами и управление маркетинговой тактикой (комплексом маркетинга).

Планирование рынка — это мероприятия, связанные с разработкой маркетингового плана. Они включают сбор информации о рынке, определение целей компании, разработку стратегии и тактики для достижения этой цели, определение плана реализации и определение комплекса мер контроля для мониторинга прогресса в достижении цели.

Управление ресурсами — это деятельность, направленная на управление человеческими ресурсами (например, подбор персонала, оценка, компенсация и повышение квалификации), функциональными ресурсами (например, производственными мощностями) и финансовыми ресурсами, необходимыми для реализации данного предложения.

Управление маркетинговой тактикой включает:

- проектирование (определение ключевых атрибутов), производство (например, закупки, входящая логистика и производство) и предоставление (например, работы по установке, поддержке и ремонту) продукта или услуги;
- бренд-менеджмент, установление и управление розничными и оптовыми ценами;
- разработка и управление стимулами предложения (например, обработка купонов и реализация скидок по ценам);
- разработка (например, идентификация сообщения, средств массовой информации и креативного решения) и управление (например, создание рекламы и размещение ее в соответствующем медиа-канале) коммуникациями предложения;
- проектирование (например, определение оптимальной структуры канала) и управление (например, складирование, выполнение заказов, транспортировка) системой распространения предложения.

График выполнения. Процесс составления графика реализации включает принятие решения о сроках и оптимальной последовательности, в которой должны выполняться отдельные задачи для обеспечения эффективного и экономичного завершения проекта. График выполнения также может определить ключевых сотрудников, участвующих в управлении отдельными задачами, и временные рамки для начала и завершения этих задач.

Контроль за выполнением маркетинговых планов. Неопределенность и динамика, связанные с большинством бизнес-рынков, требуют, чтобы компании постоянно оценивали свою деятельность и отслеживали изменения в окружающей среде. Соответственно, маркетинговый контроль выполняет две ключевые функции: оценивает прогресс компании в достижении ее цели и анализирует изменения в среде, в которой компания работает.

Оценка эффективности предполагает оценку результатов действий компании в соответствии с ее целями, которые можно оценить по ряду показателей, таких как чистая прибыль, доля рынка и объем продаж. Оценка эффективности может привести к одному из двух результатов: либо компания преуспевает в достижении поставленных целей, либо существует несоответствие (разрыв) между желаемой и фактической эффективностью. В случае разрыва план действий необходимо изменить, причем изменения должны быть напрямую связаны с причиной разрыва.

Анализ бизнес-среды предполагает мониторинг окружения, в котором работает компания, и по мере необходимости корректировку плана действий, чтобы использовать новые открывающиеся возможности (например, бла-

гоприятствующая государственная хозяйственная политика, снижение конкуренции, увеличение потребительского спроса) и противодействовать потенциальным угрозам. Следующий шаг после определения ключевых возможностей и угроз — это соответствующее изменение текущего плана действий, чтобы воспользоваться возможностями и противодействовать угрозам. Причем изменения должны непосредственно касаться выявленных возможностей и угроз.

Резюме

Стратегия предложения формулирует логику процесса создания ценности. В частности, стратегия определяет рынок, на котором работает компания, определяет обмен ценностями между ключевыми субъектами рынка и описывает способы, с помощью которых предложение создает рыночную стоимость. Соответственно, ключевые аспекты стратегического анализа включают: 1) определение целевых клиентов; 2) создание ценности для клиентов; 3) создание ценности для компании; 4) создание ценности для партнеров.

Определение целевых клиентов является отправной точкой для разработки маркетинговой стратегии. Оно включает группировку клиентов по сегментам, выбор целевых сегментов и определение эффективных стратегий для достижения выбранных целевых сегментов.

Создание ценности для клиентов включает разработку ценностного предложения, в котором учтены преимущества и затраты, связанные с предложением компании для целевых клиентов. Ценностное предложение дополняется позиционированием, которое формулирует основную причину, по которой клиенты выбирают предложение компании.

Создание ценности для компании предполагает оптимизацию обмена ценностями таким образом, чтобы компания могла достичь своей цели и создать ценность для своих заинтересованных сторон.

Создание ценности для партнеров подразумевает определение организаций, которые будут работать вместе с компанией над созданием рыночной ценности для целевых клиентов, и такую оптимизацию предложения, которая позволит партнерам достичь своих целей.

Указанные четыре аспекта процесса создания ценности вытекают из ключевого маркетингового принципа: успех предложения определяется его способностью создавать более высокую ценность для своих целевых клиентов таким образом, чтобы это приносило пользу компании и ее партнерам. Таким образом, для разработки оптимального ценностного предложения для данного рынка абсолютно необходим учет видения ценности со стороны каждого из трех субъектов рынка — целевых клиентов, компании и ее партнеров.

4.8. Релевантные стратегические модели и тактические инструменты маркетинга

Матрица Ансоффа. И. Ансофф, основоположник науки о стратегическом управлении, предложил структурную матрицу «продукт — рынок», которая упорядочивает возможные стратегические направления развития бизнеса¹. По вертикали поле матрицы поделено на две зоны: 1) продукт, выпуск которого компанией уже освоен; и 2) новый продукт, в развитие которого компания может начать инвестировать. По горизонтали поле матрицы также поделено на две зоны: 1) рынок, где компания уже работает; и 2) новый для компании рынок, куда она может пойти. Пересечение указанных зон образует в поле матрицы четыре квадранта, которые соответствуют четырем возможным для компании маркетинговым стратегиям, а именно:

- *стратегия обработки рынка*, которая предполагает расширение клиентской аудитории компании путем распространения освоенного продукта на освоенном рынке;
- *стратегия развития рынка*, которая подразумевает реализацию освоенного продукта на новом для компании рынке;
- *стратегия развития продукта*, которая состоит в налаживании компанией выпуска нового продукта для реализации на освоенном рынке;
- *стратегия диверсификации*, которая направлена на продвижение нового товара на новый рынок.

Стратегия «голубого океана», изложенная в одноименной книге Кима Чана и Рене Моборн², — это путь к созданию не существовавшего прежде спроса на не освоенном бизнесом совсем новом рынке («голубой океан»), вместо того чтобы бороться со множеством конкурентов на хорошо известных, но малоприбыльных рынках («алый океан»). Здесь «голубой океан» символизирует совсем «не затронутый» предпринимателями рынок, где пока еще нет конкуренции. Такой рынок дает возможности неограниченного роста, но для его освоения требуются нестандартные бизнес-идеи. Наоборот, «алый океан» — это образ всем известного рынка, где идет острая конкурентная борьба, возможности для развития ограничены, ценностные предложения соперничающих сторон во многом аналогичны.

¹ Ansoff I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. 1957. Vol. 35. No. 5. P. 113–124

² Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.

Заметим, что основные положения книги Ким Чана и Рене Моборн ранее уже были ранее раскрыты в книге «Конкурируя за будущее»¹, где новый участок рынка называется белым пространством.

Конкурентные маркетинговые стратегии по Дж. Трауту и Э. Райсу. Дж. Траут и Э. Райс² выделяют четыре типа конкурентных стратегий, а также дают тактические рекомендации по ведению конкурентной борьбы.

Стратегия оборонительной войны. Эта стратегия подходит лидеру рынка, которому рекомендуется: атаковать как бы самого себя, всегда парировать выпады конкурентов, обязательно иметь маркетинговые резервы.

Стратегия наступательной войны присуща главным конкурентам лидера, которым рекомендуется атаковать лидера, исходя из его слабостей (причем на возможно более узком участке).

Стратегия фланговой войны применима для средних компаний, которым рекомендуется занимать свободные рыночные сегменты и ниши; быть непредсказуемыми и преподносить противникам тактические сюрпризы; даже имея успех, не уклоняться от конкурентной борьбы.

Стратегия партизанской войны пригодна для мелкого игрока, которому рекомендуется занять такую рыночную нишу, которую он сможет защитить от конкурентов, и всегда быть готовым свернуть свой бизнес и покинуть рынок.

Модель стратегического планирования 3С была предложена японским бизнес-стратегом Кеничи Омае. Модель 3С постулирует, что для достижения устойчивого стратегического преимущества следует уделить особое внимание трем ключевым факторам: компании, клиентам, конкурентам. Концепция 3С предполагает, что необходимо оценить сильные и слабые стороны компании с учетом среды, в которой она работает, а также выяснить потребности клиентов и узнать преимущества и недостатки конкурентов.

Однако, несмотря на популярность, модели 3С свойственны существенные ограничения, которые препятствуют ее применимости в современном маркетинговом анализе. Модель 3С не учитывает два важных фактора: партнеров и рабочую среду компании. Роль партнерства в сегодняшней сетевой рыночной среде трудно переоценить. Практически все виды бизнеса предполагают ту или иную форму сотрудничества для создания предложения, информирования о его преимуществах и предоставления его потребителям. Среда (экономическая, деловая, технологическая, социокультурная, нормативно-правовая, физическая), в которой работает компания, играет важную роль при формировании ее стратегии и бизнес-

¹ Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.

² Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны: пер. с англ. М.: Питер, 2019. 288 с.

модели. Еще одним важным недостатком модель 3С является то, что она не учитывает взаимозависимость между отдельными компонентами (компания, клиенты, конкуренты), равно как центральную роль клиентов среди прочих факторов.

Модель Портера. Модель пяти конкурентных сил, разработанная М. Портером, представляет собой концептуальный подход к анализу конкуренции в пределах конкретной отрасли. Модель используется при принятии стратегических решений о целесообразности (нецелесообразности) входа на отраслевой рынок. В соответствии с этой моделью уровень конкуренции в отрасли определяется путем оценки пяти факторов: влияние поставщиков, влияние покупателей, угроза со стороны новых конкурентов, угроза появления продуктов-заменителей, соперничество между существующими конкурентами. Совместное воздействие этих пяти факторов определяет конкурентную среду, в которой работает компания, и помогает ей предвидеть действия конкурентов. В целом, чем больше влияние поставщиков и покупателей, чем реальнее угроза появления новых участников рынка и продуктов-заменителей, чем сильнее соперничество между существующими конкурентами, тем выше уровень конкуренции в отрасли.

Модель пяти сил характеризуется узким видением, в соответствии с которым конкуренты идентифицируются только в пределах отрасли, в которой они работают. Согласно модели межотраслевая конкуренция возникает за счет продуктов-заменителей, которые могут удовлетворить те же потребности клиентов, что и продукты внутриотраслевых компаний. Кроме того, как следует из ее названия, основное внимание в модели пяти сил уделяется конкуренции, тогда как процесс создания ценности для клиентов учитывается лишь косвенно. В связи с этим заметим, что анализ, ориентированный на ценности клиента, не является отраслевым и не зависит от того, работают ли компания и ее конкуренты в рамках одной и той же отрасли. Поскольку конкуренты определяются на основе их способности удовлетворять потребности клиентов, а не на основе их отраслевой принадлежности, концепция заменителей здесь не имеет особого значения и учитывается более широкой концепцией конкурентных предложений.

Матрица «McKinsey — General Electric». Оценить потенциал и привлекательность сегмента рынка можно с помощью матрицы «McKinsey — General Electric»¹. По вертикальной оси в данной матрице измеряется «привлекательность сегмента», а по горизонтальной — «конкурентоспособность бизнеса». Матрица состоит из девяти ячеек. Попадание сегмента в ту или иную ячейку определяет его привлекательность в плане инвести-

¹ GE-Mckinsey. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance> (дата обращения: 27.08.2021).

ционного и стратегического развития. В зависимости от квадрантов матрицы «*McKinsey — General Electric*» Роджер Бест выделяет два вида стратегий: наступательные и оборонительные¹.

Карта «важность — удовлетворенность» наглядно демонстрирует степень соответствия между атрибутами, важными для потребителей при приобретении продукта, и удовлетворенностью потребителей этими атрибутами и тем самым помогает компании определиться с выбором маркетинговых стратегий². Карта представляет собой поле в двумерной системе координат, где по вертикальной оси откладывается «важность» атрибутов рыночного предложения для потребителей, по горизонтальной оси — «удовлетворенность» последних этими атрибутами. Две перпендикулярные линии, пересекающие оси координат в точках, соответствующих средним значениям атрибутов важности и средним значениям атрибутов удовлетворенности, делят карту на четыре квадранта³. В правый верхний квадрант карты попадают самые важные для потребителей атрибуты, которые удовлетворяются на высоком уровне. Левый верхний квадрант содержит важные для клиентов атрибуты, которые удовлетворяются на низком уровне. В левом нижнем квадранте находятся атрибуты с небольшой важностью для клиентов и с низкой степенью удовлетворенности последних. В правом нижнем квадранте сосредоточены атрибуты, которыми потребители удовлетворены, но которые не имеют для них большого значения.

Карта ценности разработана американским маркетологом Б. Т. Гейлом⁴. Поле карты ограничивается двумя координатными осями. По вертикали откладывается цена, по горизонтали — ценность продукта. Кроме того, на карту наносится так называемая линия справедливой цены — прямая, которая выходит из левого нижнего угла и делит поле по диагонали. Эта линия проходит через перекрестье двух перпендикулярных линий, которые, в свою очередь, пересекают оси координат в точках, соответствующих средним значениям воспринимаемой ценности и средним значениям цены продукта. Все предложения, попадающие в зону над линией справедливой цены, теряют свои рыночные позиции. Наоборот, рыночная доля предложений, находящихся под линией справедливой цены, увеличивается.

¹ Бест Р. Маркетинг от потребителя: пер. с англ. 6-е изд., перераб. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

² Martilla J. A., John C. J. Importance-performance analysis // The Journal of Marketing. 1977. Vol. 41. No. 1. P. 79.

³ Ramírez H. J. M. The use of importance-performance analysis to measure the satisfaction of travel agency franchisees // Revista de Administração de Empresas. 2017. No. 57(1). P. 56–59.

⁴ Gale T. B. Managing customer value: creating quality and service that customers can see. 1994. P. 316–317.

4.9. Стратегические и тактические возможности маркетинга в условиях цифровизации

Сегодня уже можно выделить несколько аспектов, которые будут значимыми для маркетинга большинства компаний на ближайшие годы. Среди них:

- реализация омниканального принципа организации продаж;
- проактивная работа с клиентами, требующая новых подходов к повышению лояльности клиента и обеспечения реакции на его запросы;
- персонализация (кастомизация) как способ ухода от одинаковости продукта и услуги.

Разберем каждое из указанных направлений, чтобы пояснить, какие стратегические и тактические возможности оно несет и как к этому можно подступиться.

Омниканальное продвижение. Налицо изменение организации продвижения и продаж на базе информационных технологий и диджитал-решений. Оказалось, что мультиканальность — это еще не последнее слово в организации продаж, есть еще омниканальность. В чем разница?

При мультиканальности для каждого канала существует отдельная организационная структура, которая поддерживает полный цикл этого вида деятельности от его планирования до продажи в нем товаров. То есть в компании существуют отдельные подразделения, которое занимается физическим магазином и физическими каналами продвижения, и те, кто занимается интернет-торговлей и интернет-магазином. И соответственно в интернет-магазинах и в физических магазинах товары предлагаются поразному. Предполагалось, что если клиент пришел в какой-то канал (интернет или физический), то в этом канале компания его и ведет через воронку продаж и доводит до совершения покупки и возможного возврата в этот канал в будущем.

Однако довольно быстро обнаружилось, что такая схема работает не очень хорошо. И тогда возникла идея омниканальности, когда для всех имеющихся каналов формируют единое предложение. То есть каким образом клиент узнал о компании и продукте и где в конце концов он совершил покупку, не так важно. Главное, чтобы он находился в зоне внимания компании. Таким образом, клиенты приходят на разные точки контакта, а дальше решают, где и как им наиболее удобно совершить покупку. В любой точке контакта клиенты получают одинаковую информацию касательно предложений (одинаковый ассортимент), могут одинаковым образом произвести оплату с помощью электронных платежных инструментов, могут получить товар совершенно одинаково по логистической схеме. Организация возврата и сервиса тоже осуществляется совершенно

одинаково вне зависимости от того, совершена ли покупка в физическом магазине или в интернет-магазине. Главное, что есть клиент и есть продавец, есть товар и есть услуга. И соответственно важно сделать одинаковыми все элементы такого омниканального предложения и омниканального продвижения. И тогда потребитель и не будет замечать, как он совершил покупку. Главное, он сделал это так, как ему удобно. Можно приходить в физический магазин компании, тут же совершать покупку в ее мобильном приложении и, возможно, получать еще какую-то скидку за то, что он совершил покупку достаточно быстро.

Отсюда проистекает идея о превращении физических магазинов в места генерации позитивного опыта в отношении к бренду, чтобы клиент, вернувшись домой, совершил покупку того продукта, который ему понравился в этом центре, где он физически контактировал с компанией — владельцем бренда.

Проактивная работа с клиентами. Для того чтобы все вышеописанное происходило четко, нужно осваивать новые технологии, которые получили название проактивной работы с клиентами.

Традиционно компании были настроены на реактивную работу с клиентами, т.е. реагировали на обращение клиента. Например, клиент заходил в интернет-магазин или задавал вопрос на контактной странице, писал письмо в специальной форме или звонил по указанному контактному телефону в контактный центр компании, где с ним начинали работать. И это была нормальная реакция на его обращение. Главное, чтобы эта реакция была быстрой, вежливой и адекватной, чтобы клиент получил приятное эмоциональное впечатление и потом с удовольствием совершил покупку.

Но с некоторых пор начали создавать упреждающее обслуживание. Пытались типизировать клиентов. Для этого формировалась база данных о клиентах, осуществлялись попытки статистическими методами объединить клиентов в некоторые типологически сходные по поведению группы (кластеры). И исходя из того, как вели себя клиенты из этой группы, предсказывать, какие действия они могут предпринять. Это как раз то, что дает возможность анализа больших данных. Это некая попытка подготовиться к обращению клиента. И когда он обращается, продавец уже знает, что клиент может захотеть, какие может задать вопросы и как его лучше всего подвести к приобретению товара или услуги.

Таким образом, происходит движение к проактивному (упреждающему) обслуживанию клиентов. Для этого пытаются освоить технологии персонализации модели контакта для каждого клиента. Это значит, что современный бизнес осваивает технологии, которые максимально кастомизируют процедуру обслуживания для каждого клиента. Вплоть до того, что для каждого клиента будет открываться страница сайта в том варианте, который для данного клиента будет наиболее интересен и наиболее

адекватен. И клиенту будут предлагаться именно те товары и именно в таком представлении, как ему это может понравиться. За те доли секунды, что клиент направил запрос, система продавца будет его идентифицировать, понимать, что можно и нужно для него сделать, и настраивать сайт на его обращение. И клиент будет выходить на ту страницу, которая сгенерирована именно для него и предлагает именно то, что он хочет. Вся эта работа направлена на то, чтобы обслуживать клиента, исходя из того, как продавец представляет себе его запросы до того, как клиент их озвучил. То есть продавец пытается работать уже не реактивно, а проактивно, опережая запрос клиента. Это сложно сделать, но современные каналы связи такую возможность дают. И чем дальше, тем больше. И по мере того, как будет внедряться технология 5G и скорости сотовой связи будут резко возрастать, время на упреждающее подстраивание модели для ответа клиенту будет увеличиваться, все это будет делаться лучше и лучше. Понятно, что потребуются несколько лет, но к этому надо готовиться, чтобы клиент приходил и видел, что все сделано именно так, как ему интересно.

Все это открывает определенные возможности даже с точки зрения классических инструментов маркетинга. Например, существуют те или иные цветовые решения, которые хорошо работают для определенных групп клиентов. И есть цвета, которые предпочитают мужчины, женщины, подростки или пожилые. Но раньше продавец предлагал всем одну цветовую гамму на своем сайте, а сейчас даже цветовая гамма может быть построена под то, какого возраста обращающийся клиент.

Кастомизация. Следующий шаг, который предстоит пройти маркетингу по пути цифровизации, — это кастомизация. От упреждающего обслуживания начинают переходить к персонализации предложения товаров (услуг) для клиентов, тем самым реализуя не только дифференцированную модель обслуживания, но и предлагая потребителю дифференцированный товар или услугу. Необходимо научиться делать для каждого клиента тот товар или услугу, которые ему конкретно нужны, которые обладают теми характеристиками, особенностями, функциями, желанными для него, но при этом изготовлены с использованием стандартных технологий поставщика без привлечения дополнительных временных и человеческих ресурсов, а значит, с издержками, которые позволяют поставщику укладываться в стандартную рыночную цену такого продукта или услуги. Сегодня это кажется достаточно странным, достаточно спорным и достаточно фантастичным, но процесс в данном направлении пошел, и он набирает темпы.

Пример. Можно посмотреть на несколько компаний, которые в деле персонализации и кастомизации являются пионерами, например, как работает компания спор-

тивной одежды и обуви Nike. Эта компания уже давно ничего не производит на своих предприятиях, она занимается только дизайном, техническими заданиями для изготовителей и системой дистрибуции. Для этой компании был создан специальный сайт <https://www.nike.com/ru/nike-by-you>, и любой покупатель, зайдя на этот сайт, может сконструировать для себя кроссовки: выбрать модель, дизайн, наклейки, вышивки и т.п. Есть даже проект конструирования с помощью конструктора Lego. Сколько стоит такая кастомизированная пара кроссовок? 120–150 долл., что значительно дороже аналогичных по функционалу стандартных кроссовок, которые стоят 30–40 долл. Однако за ощущение уникальности и персонализации многие люди готовы платить.

По-видимому, вскоре произойдет сближение цен кастомизированных и стандартизированных товаров, потому что появляются системы массовой кастомизации, которые позволяют генерировать и выпускать кастомизированный продукт без дополнительных затрат, т.е. делать фактически для клиента дифференцированный индивидуально подогнанный товар без увеличения его цены по сравнению с массовым конвейерным производством.

Кроме того, можно говорить о кастомизации не только применительно к продукту, но и к системе общения с клиентом в системе массовых коммуникаций, где бизнес тоже уходит от стандартизированных рекламных обращений и массовой рекламы и пытается разговаривать с каждым клиентом персонализированно. Все это непросто, но появившиеся за последние 20 лет технологии это позволяют, что ведет к повышению эффективности маркетинговых коммуникаций.

Рассмотрим логику развития информационного взаимодействия с потребителями в маркетинге. В начале XX в. запросы потребителей не были дифференцированы (были стандартны) и формы взаимодействия с ним были неперсонализированы. То есть делали абсолютно одинаковый товар для всех и рекламировали его с помощью общей рекламы для рынка в целом. Самый классический пример маркетинга: вы можете купить любой автомобиль, если это Ford T и если он черного цвета. 100 лет назад Форд держал этим автомобилем 50% американского рынка.

Но затем стали дифференцировать, разбивать клиентов на целевые группы, на сегменты, начали делать для них разные предложения, давать разную информацию, дифференцировать PR-акции и делать рекламу для разных целевых групп. Потом стали осваивать новые каналы коммуникаций, начали дифференцировать систему общения с клиентом, делать каталоги товаров, которые рассылались дифференцированно, делать промоушн продукта в местах продаж, продавать через кол-центры, подстраиваться под все более дифференцированные запросы клиентов. И начали сам контент все более персонализировать, рассылая информацию по элек-

тронной почте, делая персонализированные веб-сайты. И в итоге все придет к персональному контакту, где каждый конкретный клиент с рынка B2B и каждый физический клиент с рынка B2C будет получать именно то предложение, которое для него наиболее интересно.

То есть компания предлагает каждому клиенту именно тот ассортимент товара и тот ассортимент рекламы, который ему интересен, потому что компания знает его вкус, его запросы, ведет на каждого клиента профиль его покупок, собирает на него досье, где все время учитывается, что и когда он купил. И клиент получает рекламу только по тому ассортименту товаров, который его интересует, совпадает с его запросами. И соответственно, клиент реагирует на такие предложения чрезвычайно активно. И только потому, что тиражируются и распространяются не одинаковые сообщения, а каждому рассылается именно та информация, которая ему интересна и важна.

Таким образом, появилась возможность общаться с огромной аудиторией клиентов через специальный канал. И теперь общение не привязано к каким-то массовым газетам, массовым телевизионным каналам. Появляется все больше новых каналов, и это открывает новые возможности.

Чат-боты, задавая в определенной последовательности вопросы, подбирают оптимальный вариант для пользователя. Сегодня многие компании подхватили идею чат-ботов. Чат-боты — это уже инструмент, который готов к использованию и который можно внедрять для ускорения и облегчения работы по обеспечению контактов с потребителями. Примерно зная логику поведения потребителей, можно запрограммировать чат-бот, что позволяет ему достаточно быстро и удобно создавать контакт с потребителем и подводить его к совершению покупки.

Мобильные приложения. Еще одним важным инструментом сегодня являются мобильные приложения. Уже идет речь о закате эры не только ноутбуков, но и планшетов, которые вытеснены смартфонами. И поэтому мобильное будущее — это чрезвычайно интересный и перспективный мир, в котором бизнесу надо научиться работать.

Когда начинают персонализировать общение с клиентом, когда тем или иным образом начинают дифференцировать сбор информации и способы общения с клиентом, использование мобильных приложений — это способ существенно повысить эффективность расходов на маркетинг.

Модель *choiceboard*. Бизнес переходит к новой модели: найти клиента и предоставить ему все, что тот хочет получить. Это так называемая, модель шведского стола (*choiceboard*), суть которой в том, чтобы накрыть клиенту шведский стол товаров того ассортимента, что могут быть ему интересны. По данной модели сегодня уже работают такие компании, как *Alibaba*, *eBay*, *Amazon*, *Google*, являющиеся универсальными продавцами, когда через «одно окно» клиент может приобрести все, что ему

нужно. Целевая аудитория таких компаний не ограничена определенным сегментом рынка.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность и содержание понятия «маркетинговая стратегия компании»?
2. Что такое целевой рынок и какими факторами он характеризуется?
3. Как происходит обмен рыночными ценностями и в чем смысл оптимального ценностного предложения?
4. Какова роль стратегии маркетинга в деятельности компании?
5. В чем состоит смысл и каково место маркетинговой тактики компании?
6. В чем заключаются основные отличия стратегического маркетинга от тактического?
7. Какие элементы включает тактический инструментарий современного маркетинга?
8. Из каких этапов состоит процесс разработки маркетинговой стратегии?
9. Какие известны виды маркетинговых стратегий?
10. Перечислите релевантные стратегические модели и инструменты маркетинга. Назовите их авторов.
11. Как осуществляется выбор целевых клиентов компании?
12. В чем смысл сегментации рынка?
13. Каковы основные принципы и критерии сегментирования?
14. В чем суть концепции таргетинга?
15. Чем отличается стратегический таргетинг от тактического?
16. Как создается ценностное предложение для клиентов?
17. В чем суть позиционирования ценностного предложения?
18. К чему сводится создание маркетинговой ценности для компании и ее партнеров?
19. Что такое стратегическое маркетинговое планирование и зачем оно нужно?
20. Назовите этапы маркетингового планирования.
21. Как осуществляется контроль за выполнением маркетинговых планов компании?

Список рекомендуемой литературы

1. Aghazadeh H. Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia // Social and Behavioral Sciences*. — 2015. — No. 207. — P. 125–134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
2. Atanu Adhikari, Sanjit Kumar Roy (eds). *Instructor's manual for strategic marketing cases in emerging markets*. — Berlin: Springer, 2017. — 171 p.
3. Brege H., Kindström D. Exploring Proactive Market Strategies // *Industrial Marketing Management*. — 2020. — No. 84. — P. 75–88.
4. Dawar N. When marketing is strategy // *Harvard Business Review*. — 2013. — No. 91 (12). — P. 101–108.
5. Esch F.-R. *Strategie und Technik der Markenführung*. — 9th edn. — München: Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen, 2018.

6. Fotiadis T. Strategic marketing for high technology products: an integrated approach. — New York, USA, 2018. — 194 p.
7. Guță A. J. The analysis of strategic alternatives using BCG matrix in a company // *Quality — Access to Success*. — 2017. — 18(1). — P. 358–361.
8. Homburg C. Marketingmanagement. Strategie — Instrumente — Umsetzung — Unternehmensführung. — 7th edn. — Springer Gabler, 2020. — 2145 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29636-0>
9. Hunt S. D. Marketing theory — foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory. — NY/L.: Armonk, 2015.
10. Hunt S. D. The theoretical foundations of strategic marketing and marketing strategy: Foundational premises, R-A theory, three fundamental strategies, and societal welfare // *The Academy of Marketing Science*. — 2015. — No. 5(3–4). P. 61–77. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-015-0069-5>
11. Kingsnorth S. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. — 1st Ed. — Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016.
12. Kumar V., Sharma A., Gupta S. Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: Moderating roles of models, journals, and estimation approaches // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 2017. — 45(2). — P. 164–185.
13. Kumar V., Dixit A., Javalgi R. R. G., Dass M. Research framework, strategies, and applications of intelligent agent technologies (IATs) in marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 2016. — No. 44(1). — P. 24–45.
14. Kumar V., Sharma A., Gupta S. Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 2017. — No. 45(2). — P. 164–185.
15. Lancaster G., Massingham L. Evaluating and controlling strategic marketing // *Essentials Of Marketing Management*. — 2nd Ed. — Oxford, England, 2018. — P. 381–401.
16. Lancaster G., Massingham L. Strategic marketing planning tools // *Essentials of Marketing Management*. — 2nd Ed. — Oxford, England, 2018. — P. 402–425.
17. Lancaster G., Massingham L. The development of a strategic approach to marketing Its culture; internal macro- and external micro-environmental issues // *Essentials of Marketing Management*. — 2nd Ed. — Oxford, England, 2018. — P. 1–32.
18. Lucas-Alfieri D. Marketing the 21st Century Library: The Time Is Now. — Chandos Publishing, 2015.
19. Mandal P., Joshi N. Understanding digital marketing strategy // *International Journal of Scientific Research and Management*. — 2017. — No. 5(6). — P. 5428–5431. DOI: 10.18535/ijsrcm/v5i6.11
20. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice // Edited by M. J. Baker, S. Hart. *The Marketing Book*. Chapter 5. — URL: taylorfrancis.com
21. Morgan N., Whitler K., Feng H., Chari S. Research in marketing strategy // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. — No. 47 (1). — P. 4–29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
22. Sood T. Strategic marketing management and tactics in the service industry. — USA, 2017. — 393 p. DOI: 10.4018/978-1-5225-2475-5
23. Tomczak T., Reinecke S., Kuss A. Strategic marketing. market-oriented corporate and business unit planning. — Berlin: Springer, 2018. — 261 p.

24. Varadarajan R. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy // *AMS Review*. — 2015. — No. 5(3–4). — P. 78–90.
25. Varadarajan R. *Foundations of Strategic Marketing. The Routledge Companion to Strategic Marketing*. Edited by Schlegelmich B.B., Russell S.W. — NY.: Routledge, 2021. — P. 3–19.
26. Varadarajan, R. Theoretical underpinnings of research in strategic marketing: a commentary // *Journal of the Academy of Marketing Science*. — 2019. — No. 47(1). — P. 30–36.
27. Бест Р. Маркетинг от потребителя: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
28. Исафилов Н. Т., Станчин И. М., Горявин А. Н. Определение маркетинговой стратегии для коммерческих организаций // *Известия международной академии аграрного образования*. — 2019. — № 46. — С. 136–144.
29. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2019.
30. Кревенс Д. Стратегический маркетинг: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2017. — 512 с.
31. Кумар Н. Маркетинг как стратегия пер. с англ. — М.: Претекст, 2015.
32. Пинье Ив., Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. — 9-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 288 с.
33. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
34. Райс Э., Трайт Дж. Маркетинг снизу вверх. От тактики до бизнес-стратегии: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2018.
35. Стратегический маркетинг: пер. с англ. Серия *Harvard Business Review*. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
36. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 2017. — 576 с.

ГЛАВА 5

ИННОВАЦИОННАЯ ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

- 5.1. Этапы мирового инновационного развития. Современные технологии в России.
- 5.2. Инновации на уровне продукта/товара. Этапы жизненного цикла инновационных продуктов.
- 5.3. Инновации на уровне технологий и бизнес-моделей.

5.1. Этапы мирового инновационного развития. Современные технологии в России

Этапы развития мирового промышленного производства показаны на рис. 5.1.



Рис. 5.1. От Индустрии 1.0 к Индустрии 4.0

Промышленная революция связана со скачком роста производительности труда под влиянием инноваций в технологиях и технике. Первая промышленная революция — переход от ручного труда к машинному в XVIII–XIX вв. на основе энергии пара. Вторая — конец XIX — начало XX в. — связана с электрификацией, появлением конвейерных технологий, производством автомобилей.

В производственном секторе сейчас разворачивается 4-я промышленная революция: происходит переход от Индустрии 3.0, которая подраз-

умеала автоматизацию отдельных машин и процессов, к Индустрии 4.0. Последняя включает сквозную цифровизацию и интеграцию данных цепочки создания стоимости: предложение цифровых продуктов и услуг, эксплуатацию связанных физических и виртуальных активов, трансформацию и интеграцию всех процессов и операционной деятельности, партнерства, а также автоматизацию обслуживания клиентов¹. Технологические достижения приводят к серьезным рыночным потрясениям: целые отрасли сближаются и объединяются, конкуренты возникают не внутри рынков, а приходят из других отраслей. Отраслевая конвергенция открывает совершенно новые возможности для развития бизнеса, смещая фокус от продуктов и услуг, разработанных одним производителем, к межотраслевому сотрудничеству при создании решений для клиентов. Однако она также усиливает конкуренцию. Ярким примером компаний, действующих за пределами своих рынков и отраслей, выступают *Sony*, *Nike*, *Xiaomi*, *JD.com*.

Источники инновационного развития. Согласно современным подходам² можно выделить четыре инновационные волны, каждая из которых имела свой основной источник инновационного развития. Первая волна — это первая и вторая промышленные революции, драйвером которых стали изобретение новых источников энергии — пара и электричества. Двигателем второй волны инноваций (середина XX в.) были междисциплинарные команды лабораторий крупных компаний, которые в сотрудничестве с научным сообществом осуществляли научные исследования; в третьей волне двигателем инноваций стали мелкие компании, разрабатывающие прорывные инновации в области цифровых и биотехнологий и финансируемые за счет венчурного капитала. Так была сформирована модель Силиконовой долины. С начала 1990-х гг. нарастает четвертая волна инноваций, основой которой стали глубинные технологии (DeepTech). Ускорение этой волне придает интернет. Поскольку в третьей и четвертой волнах двигателем инноваций являются мелкие компании, разрабатывающие прорывные инновации в области цифровых, биотехнологий и глубинных технологий, для открытых инноваций приобретают особое значение **партнерства** между компаниями, партнерства с институтами академического сообщества и такие институты, как инкубаторы и акселераторы.

¹ Industry 4.0: Building the digital enterprise // Официальный сайт PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf> (дата обращения: 05.09.2021).

² Deep Tech: The Great Wave of Innovation // HELLO TOMORROW: BOSTON CONSULTING GROUP: [сайт]. URL: https://hello-tomorrow.org/wp-content/uploads/2021/03/BCG_Hello_Tomorrow_Great-Wave.pdf (дата обращения: 05.09.2021).

В **инкубаторы** обычно идут стартапы на стадии идеи, когда основатели проекта только-только начинают обсуждать будущую бизнес-модель, искать команду единомышленников, изучать рынок, продумывать архитектуру реализуемого решения. В свою очередь, акселераторы берут более зрелые стартапы — обычно на стадии прототипа, или MVP, либо при условии наличия первых пользователей. Инкубаторы не берут денег за свои услуги, но и не предоставляют финансирования. Их задача помочь новичкам избежать ошибок. В инкубаторах, как правило, создается прототип, или MVP, формируется костяк команды стартапа и готовятся к выводу MVP на рынок.

Акселераторы — это программы, за время прохождения которых компания получает индивидуальное наставничество и доступ к сети партнеров. Такие программы, как правило, длятся от трех до шести месяцев, по их окончании проводится демонстрационный день, в рамках которого проекты представляют инвесторам, и начинается этап привлечения финансирования для коммерциализации.

Глубинные технологии (DeepTech). Содержанием современной инновационной волны выступают технологии DeepTech. Если стандартный инновационный проект был ориентирован на удовлетворение рыночного спроса в конкретном сегменте, то DeepTech-проект ориентирован на решение глобальных проблем, может создавать новые или разрушать существующие рынки. Технологии DeepTech — это технологии будущего, применяющиеся в широком спектре отраслей: беспилотные автомобили, роботы, напечатанные дома, квантовые компьютеры и безлимитные источники энергии, инновации в архитектуре обработки данных и вычислений, достижения в области полупроводников и электронных систем и многое другое. DeepTech — это «голубой океан» возможностей по сравнению с перенасыщенным рынком услуг и ИТ-решений: на каждый SaaS-стартап приходится сейчас 18 конкурентов¹.

Особенности DeepTech-решений:

- научная и технологическая новизна (novelty);
- глобальность решаемых проблем (impact);
- сложность коммерциализации, для которой требуется значительный объем финансовых (investment) и временных ресурсов (time and scale);
- междисциплинарность — совмещение разных областей медицины, биологии, физики, ИТ.

DeepTech-стартапы — это не только бизнес-риски: в частности, длинный цикл выхода на рынок, более длинный цикл НИОКР. Поэтому объем

¹ Deep Tech Investing 101 // SOSV: [сайт]. URL: <https://medium.com/sosv-accelerator-vc/deep-tech-investing-101-912e0243a9d7> (дата обращения: 05.09.2021).

мирового рынка таких технологий в 2011 г. составлял всего 1,7 млрд долл.¹ С 2015 по 2018 г. глобальные вложения в DeepTech увеличились на 20%, достигнув 18 млрд долл. По сравнению с 2011 г. сумма увеличилась более чем в десять раз². Толчок такому развитию был дан за счет возможности распределения рисков между научными организациями, бизнесом и государственными институтами развития.

Для стартапа работа с DeepTech — это, с одной стороны, необходимость заниматься серьезными научными разработками, с другой — рыночная востребованность продукта. Science-based продукт должен не только иметь конкретное прикладное применение и быть интересным для потенциальных покупателей, он должен еще и отличаться от предложений конкурентов. В этом DeepTech-стартапы проигрывают более клиенто-ориентированным коллегам, предлагающим решения для сложившихся рынков и сегментов. Более того, DeepTech требует трудоемких научных исследований и больших ресурсных и кадровых вложений. Поэтому задача разработчика — научиться продавать продукт уже на стадии возникновения идеи.

Развитие интернета и цифровых технологий

Функционирование всех без исключения компаний в мире после пандемии COVID-19 тесно связано с цифровым пространством. Самые крупные глобальные компании — это чисто цифровые гиганты. Поэтому так интересно отследить этапы эволюции цифрового пространства, которые представлены на рис. 5.2. Согласно компании *Boston Consulting Group* интернет, пройдя этап социальных сетей и мессенджеров, когда мнение и влияние потребителей и пользователей стали серьезной детерминантой развития бизнеса, вступил в эпоху Web 4.0, характеризующуюся мощным увеличением потоков данных, оставляемых в цифровом пространстве не только людьми, но и вещами. Возникает интернет вещей (Internet of Things, IoT) в котором происходит обмен данными между множеством физических объектов, подключенных к **интернету**.

Чисто цифровые компании и производственные компании проникают в сферы деятельности друг друга: автопроизводители производят программное обеспечение для беспилотных автомобилей, технологические фирмы двинулись в производство автомобилей.

¹ From Tech to Deep Tech. Fostering collaboration between corporates and startups // Hello Tomorrow: Boston Consulting Group: [сайт]. URL: <http://media-publications.bcg.com/from-tech-to-deep-tech.pdf> (дата обращения: 05.09.2021).

² The Dawn of the Deep Tech Ecosystem // Hello Tomorrow: Boston Consulting Group: [сайт]. URL: <https://media-publications.bcg.com/BCG-The-Dawn-of-the-Deep-Tech-Ecosystem-Mar-2019.pdf> (дата обращения: 05.09.2021).

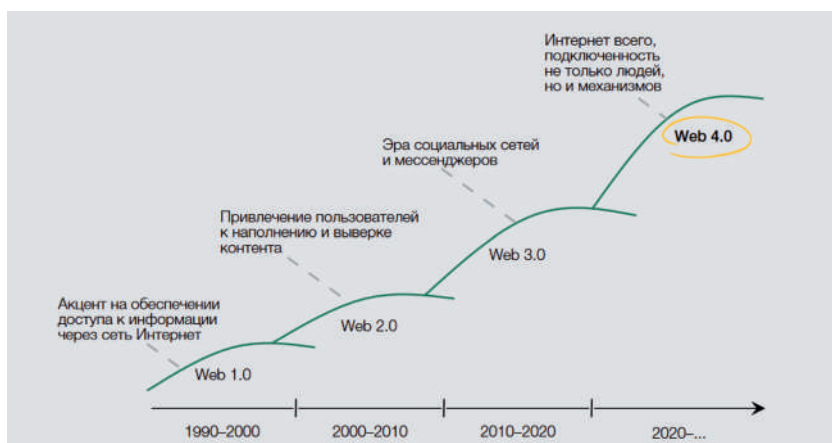


Рис. 5.2. Этапы развития цифрового пространства¹

Основной принцип развития в информационную эпоху — это быстрый рост инноваций. Не освоив культуру быстрого инновационного развития, компания проиграет в конкуренции в течение одного технологического цикла. Например, новые модели автомобилей разрабатываются и начинают выпускаться серийно каждые три-пять лет и затем продаются на рынке еще около шести лет. Новые функции потребитель может получить, только купив новую машину. Мобильные устройства обновляются сравнительно быстро. Типичный цикл здесь составляет один-два года.

Инновации всегда были в приоритете у высшего менеджмента коммерческих компаний. Однако в 2020 г. эпидемия COVID-19 привела к существенному скачку — в глобальном опросе BCG на 10% больше высших менеджеров компаний отметили, что инновации — приоритетная стратегическая цель. Это самый большой годовой прирост ответов на вопрос о приоритетах стратегического управления за 15 лет. Конечно, пандемия привела к тому, что в краткосрочной перспективе для компании важную роль играет снижение издержек, но с точки зрения более длинного периода на первый план выходят проблемы цифровизации и соответствия рыночного предложения компаний потребностям целевых аудиторий. Глобальный опрос 1500 высших менеджеров компаний различных отраслей и регионов показал, что для 75% из них инновации входят в топ-3 приоритетных стратегических задач в 2020 г., а треть из них указали инновации как приоритет № 1².

¹ URL: https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf (дата обращения: 05.09.2021).

² Там же.

Причина: инновации — это фактор укрепления жизнеспособности и конкурентных преимуществ компаний. Они позволяют повысить как внешнюю, связанную с удовлетворением спроса, так и внутреннюю, связанную с использованием ресурсов, эффективность деятельности компании. Поскольку современные инновации теснейшим образом связаны с цифровизацией бизнеса, последние исследования показали, что пандемия коронавируса привела к ускорению темпов цифровизации, в том числе в России¹.

Современные технологии в России. Согласно данным исследования рынка технологического предпринимательства в России, проведенного Startup Barometr в 2020 г., в пятерку самых популярных областей входят SaaS, AI, Hardware, EdTech и Software. Похожая ситуация наблюдается и с точки зрения инвестиционной привлекательности стартапов: в топ-5 значатся AI и ML, EdTech, FinTech, SaaS и FoodTech, IT и e-commerce. В 2020 г. больше стартапов стали заниматься разработками в сферах BioTech, MedTech и робототехники (теперь входят в десятку лидеров). Инвесторы также стали проявлять больше внимания таким областям DeepTech, как Energotech, Advanced materials, AR/VR, Medtech и Biotech².

Ряд российских DeepTech-компаний вышли на высокий технологический уровень. Например, в области технологий распознавания лиц можно выделить стартап NTech Lab, компанию Syntacore — в области разработки процессорного IP для перспективных приложений интернета вещей, проект директора Центра искусственного интеллекта Samsung в Москве, преподавателя «Сколтеха» Виктора Лемпицкого по разработке легковесных нейросетей, способных «оживлять» авторов текстов по фотографии и зачитывать статьи в формате видеоролика на мобильных устройствах³.

Российские DeepTech-компании также часто сталкиваются с неразвитым применением патентного права в России, а именно — сложностями с патентованием идей и ноу-хау. У нас регистрируется ничтожно малое количество патентов по сравнению с США или азиатскими странами. Поэтому разработчики предпочитают защищать интеллектуальную собственность на Западе. Эта проблема стоит рядом с известной проблемой «зарегулированности» экспорта высоких технологий — проще инкорпо-

¹ В результате пандемии об ускорении цифровизации заявили 24% руководителей российских компаний против 40% по всему миру, говорится в исследовании PwC // Коммерсант. 2020. 2 ноября. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4557468> (дата обращения: 05.09.2021).

² Исследование рынка технологического предпринимательства в России 2020 // Startup Barometr. URL: https://drive.google.com/file/d/1NsSn3e_NkGS1k2dfVb7cx6fXX8jHCNaA/view (дата обращения: 05.09.2021).

³ Каждый пятый «единорог» — это DeepTech компания. Что движет эту отрасль и что тормозит // vc.ru: [сайт]. URL: <https://vc.ru/digitalip/164591-kazhdyy-pyatyy-edinorog-eto-deeptech-kompaniya-chto-dvizhet-etu-otrasl-i-chto-tormozit> (дата обращения: 05.09.2021).

рировать компанию-инноватора за рубежом, чем экспортировать продукты из России¹.

Инновационный процесс развивается на трех уровнях: уровень продукта, уровень технологии и уровень бизнес-процессов. Этим определяются задачи маркетинга в области инноваций.

5.2. Инновации на уровне продукта / товара.

Этапы жизненного цикла инновационных продуктов

Товар — это любое рыночное предложение, способное удовлетворить какую-либо потребность. Рыночное предложение может принимать самые разнообразные формы: материальные блага, услуги, опыт, события, личности, места, собственность, организации, идеи, впечатления. Следует отметить, что объектом современного маркетинга выступают не сами продукты / товары, а решения для потребителя. Инновационный процесс должен развиваться не ради техники и технологии, а для удовлетворения рыночных запросов потребителей. Поэтому в любой области надо изучать потребителей и на этой основе создавать новые решения.

Цифровизация экономики тесно связана с появлением цифровых продуктов. Цифровой продукт — вся оцифрованная информация: фотографии, документы, музыка, видео-, аудиофайлы, фильмы, игры, программы, приложения. Современные фирмы — «цифровые чемпионы» получают выручку либо от усовершенствованных в цифровом отношении, либо от чисто цифровых продуктов и услуг. Конкурентные преимущества все более извлекаются не из продуктов, а из поддерживающих их сервисов. Сервисы увеличивают ценность физических продуктов.

Этапы жизненного цикла инновационного продукта

Вследствие того, что у любого продукта есть свой жизненный цикл, инновации являются необходимым элементом нормального существования компании в условиях сокращения его продолжительности. «Для того чтобы выжить и преуспеть в деловом мире, необходим постоянный поиск новых идей, которые способны значимо изменить жизнь ваших потребителей. Выбор здесь очень прост: развиваться или исчезнуть»². Ускорение инновационного процесса, в свою очередь, ведет к сокращению жизненного цикла продуктов. Поэтому так важно рассмотреть процесс их создания (рис. 5.3).

¹ Каждый пятый «единорог» — это DeepTech компания. Что движет эту отрасль и что тормозит // vc.ru: [сайт]. URL: <https://vc.ru/digitalip/164591-kazhdyy-pyatyy-edinorog-eto-deeptech-kompaniya-chto-dvizhet-etu-otrasl-i-chto-tormozit> (дата обращения: 05.09.2021).

² Стэмп Дж., Холл Д. Правила маркетинга Procter&Gamble. М.: Россмэн-Пресс, 2004. С. 39.

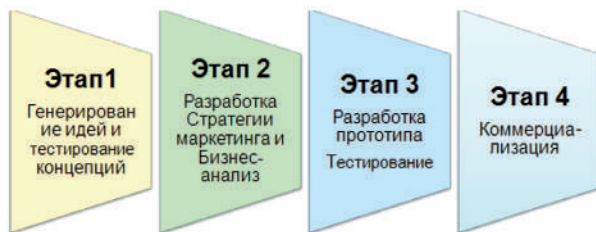


Рис. 5.3. Этапы жизненного цикла продуктовой инновации

Рассмотрим подробнее процесс разработки продуктовой инновации, ее коммерциализации и маркетинга, который представлен на рис. 5.3. Суть этого процесса очень точно выразил Мэтью Гэнц (Matthew Gantz) вице-президент и генеральный директор по исследованиям и технологиям компании «Боинг»: «Вам нужно наладить процесс генерирования креативных идей, а затем — жесткий процесс превращения идей в доллары»¹.

Внедрение инновационных проектов в современной компании должно носить характер хорошо отлаженного процесса, который должен быть эффективным на всех его этапах. При этом очень важно наладить в компании командную работу, поскольку все подразделения компании участвуют в разработке нового продукта.

Так, к примеру, в компании R&G существует жесткий четырехэтапный процесс разработки инноваций. На первой стадии компания ищет идеи: среди партнеров, поставщиков, потребителей, внутри самой фирмы. По мере формирования концепций компания их тестирует. На второй фазе компания распределяет ресурсы между наиболее перспективными концепциями, стыкуя идеи с рыночными возможностями. На этой фазе создаются проектные команды, составленные из специалистов производственного, маркетингового, финансового, исследовательского, инженерного, дизайнерского отделов. Они формируют планы и критерии успеха. Планы тестируются, и наиболее жизнеспособные проекты запускаются в разработку. Эта стадия запуска подразумевает разработку стратегии маркетинга: определяются целевая аудитория и ценность нового продукта для нее, определяются инструменты маркетинга, происходит составление плана по продажам и прибыли. Затем разрабатываются образцы продукции, которые также проходят через процедуру тестирования. Наконец, последняя стадия разработки нового продукта, которая также

¹ The Global Innovation 1000: Making Ideas Work // Preprint Booz&Co. URL: https://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2012/11/BoozCo_The-2012-Global-Innovation-1000-Study.pdf (дата обращения: 05.09.2021).

является первой стадией его жизненного цикла на рынке, — это выведение нового продукта на рынок.

По некоторым оценкам, около 40% новых продуктов, выпущенных фирмами, уходит с рынка в первый год своего существования. Из оставшихся 60% лишь 20% новых товаров массового потребления оказываются удачными¹.

Пример. Провал «солнечной дороги» в Нормандии

К примеру, в декабре 2016 г. власти города Турувр-о-Перш департамента Орн в Нормандии торжественно открыли тестовый участок дороги с покрытием из фотоэлементов длиной 1 км с перспективой увеличения до 1000 км. По словам авторов проекта, энергии дороги должно было хватить на освещение улиц города с населением 5000 человек. На открытие приехала министр экологии, устойчивого развития и энергетики Франции Мари-Сеголен Руаяль, которая назвала проект «беспрецедентным». Через три года с момента запуска по всей площади 2800 кв. м дорожное полотно деградировало, поверхность пошла трещинами и отслоениями. В мае 2018 г. 90 м пришлось полностью удалить, когда их признали слишком поврежденными для ремонта. Но даже в нормальном состоянии батареи генерировали в 2 раза меньше электроэнергии, чем рассчитывали авторы проекта. Этого можно было ожидать, поскольку в Нормандии всего 44 солнечных дня в году, а панели эффективнее всего работают, будучи установлены перпендикулярно к солнечным лучам, а не горизонтально зафиксированы на Земле. Инженеры-проектировщики также не учли эффект от упавшей листвы, которая снижала электрогенерацию и накапливала перегной в трещинах панелей².

Поэтому так важно более подробно остановиться на маркетинговой составляющей инновационного процесса.

Этап 1. Генерирование идей новых продуктов.

Где искать новые идеи? Инновации могут быть результатом случайной встречи, озарения или удачи... Удача, драйв и даже размер компании мало что означают, если инновационный процесс не поставлен на поток.

Во вторую волну инноваций новые продукты разрабатывались только в недрах исследовательских подразделений компаний в обстановке секретности. Процесс инноваций был полностью закрыт от потребителей и общества. В третью волну инноваций крупнейшие фирмы начали приходить к пониманию того, что необходимо диверсифицировать источники новых идей: получать идеи, начиная от поставщиков и заканчивая потребителями. Получают идеи и в результате поглощения других компаний.

¹ Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: пер. с англ. М.: Вершина, 2008. С.152.

² Первая в мире автодорога с покрытием из фотоэлементов признана «абсолютным провалом» // Habr. URL: <https://habr.com/ru/news/t/464101/> (дата обращения: 05.09.2021).

В этот же период на рынках FMCG¹ началась погоня за инсайтами. Инсайт (от англ. insight — понимание, озарение, внезапная догадка) — это, с одной стороны, внутреннее озарение исследователя, с другой — глубинная мотивация потребителя. Постигание инсайта потребителя рождается в ходе комплексного анализа ценностной и мотивационной структуры потребителя, его стиля жизни и социальных представлений. А значит, основная задача — понимание потребителя. Том Кавассалис (Tom Kavassalis), вице-президент по стратегии и альянсам компании *Xerox*, говорил: «Мы называем то, что мы делаем, инновацией, ведомой потребителями... Мы часто приглашаем потребителей в наши исследовательские центры и просим рассказать о том, что их беспокоит в текущий момент и где им может помочь технология. В обмен на инсайты мы даем им возможность стать ранними пользователями наших новинок»².

На деловых рынках развитие концепции маркетинга взаимоотношений также изменило подходы к разработке новых продуктов: компания и ее потребители начинают создавать совместные ценности. Процесс этот может выглядеть так: сначала компания создает «гипотетические ценности», основываясь на собственных соображениях, а затем предлагает их клиентам. Клиенты реагируют на эти гипотетические ценности по-разному, но в большинстве случаев спонтанно и неожиданно. Часть этих спонтанных мнений отбирается командой разработчиков. На их основе с учетом потребительского видения ценности команда вновь разрабатывает собственный замысел. Созданная и скорректированная таким образом ценность вновь направляется на суд клиента. Благодаря таким итерациям происходит постепенное создание ценности, удовлетворяющей обе стороны. А поскольку в таких ценностях реализованы потребности и той, и другой стороны, ценность становится «совместной» и «закономерной». При этом наблюдается эффект мультипликации, когда наличие совместно созданных «закономерных ценностей», еще больше укрепляет взаимосвязи компании и ее клиентов. В свою очередь, клиенты рекомендуют эти «закономерные ценности» своим знакомым и друзьям, рассказывая о своих ощущениях и достоинствах новой ценности.

Таким образом, инновационный процесс становился все более открытым и приобретает завершенные формы с развитием интернет-технологий на этапах Web 2.0 и Web 3.0. Самой крайней формой открытого типа инноваций является **краудсорсинг**, когда процесс выработки идеи для нового продукта полностью отдается в руки «толпы». Один из первых примеров использования этой технологии — виртуальное инновационное агентство, созданное компанией BMW в 2001 г. Компания создала платформу в ин-

¹ Рынки товаров повседневного спроса.

² Там же.

тернете, для того чтобы иметь возможность сотрудничать с творческими умами, не являющимися сотрудниками группы BMW. Сайт создал удобную среду, в которой автолюбители могут легко сообщать о своих идеях, предоставил площадку для онлайн-форумов, на которых энтузиасты со всего мира могут высказывать и обсуждать идеи для разработки новых моделей автомобилей. В течение первой недели после начала работы сайта компания получила 4000 идей¹.

Сегодня множество компаний создали и развивают сайты для краудсорсинга инновационных идей. Так, к примеру, компания Starbucks² собирает любые идеи для развития бизнеса, начиная от идей напитков, организации процессов заказа и оплаты до новых технологий и совершенствования работы компании в социальных сетях. Компания «Лего» стимулирует потребителей по следующей схеме: потребители предлагают идеи новых продуктов, набирают не менее 10 000 голосов в свою поддержку, их проекты поступают на рассмотрение в комитет внутри компании, после чего победившие проекты поступают в производство и начинают продаваться по всему миру. Так, в 2021 г. с начала января по 3 мая 2021 г. было отобрано 57 проектов, набравших по 10 000 сторонников³. Такой менеджмент инновационных идей позволяет вовлекать самые неожиданные потребительские сегменты, охватывая нишевые рыночные сегменты. Например, в 2016 г. одним из победителей конкурса стал проект конструктора большого адронного коллайдера⁴.

Можно выделить следующие **модели маркетинга инновационных идей**:

1) совместная генерация идей — вовлечение потребителя в создание продукта; 2) краудсорсинг — компания ищет идеи и предложения во внешней среде; 3) открытые инновации — реальный вклад участников в инновационный процесс с разделом интеллектуальной собственности.

В целом маркетологи должны понимать и уметь применять три подхода⁵ к генерации идей **для новых продуктов**.

Пионеры. Первый подход — компании ищут новые потребности. Зачастую эти потребности не осознаны и не сформулированы самими по-

¹ Котельников В. Партнерство с покупателем // Центр предпринимательского творчества и системных инноваций cecsi: [сайт]. URL: http://www.cecsi.ru/coach/customer_partnership.html#BMW (дата обращения: 05.09.2021).

² Ideas Starbucks // Starbucks: [сайт]. URL: <https://ideas.starbucks.com/> (дата обращения: 05.09.2021).

³ Идеи LEGO // LEGO: [сайт]. URL: <https://ideas.lego.com/> (дата обращения: 05.09.2021).

⁴ Модель Lego: как построить свой социальный бренд // Adweek: [сайт]. URL: <http://www.adweek.com/digital/matthew-yeoman-guest-post-lego/#/> (дата обращения: 05.09.2021).

⁵ Global Innovation 1000 // PwC: [сайт]. <http://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2016/11/2016-global-innovation-1000.pdf> (дата обращения: 05.09.2021).

требителями. Чтобы их выявить, необходимо либо уметь наблюдать, либо уметь задавать «правильные» вопросы. Именно эти компании ищут инсайты и выступают пионерами. К компаниям, придерживающимся такого рода инновационных стратегий, можно отнести Apple и Procter&Gamble. Они пытаются выявить как объявленные, так и скрытые потребности потенциальных покупателей и выйти на рынок первыми. Как пишет Ф. Котлер, «первые два игрока в категории обычно захватывают 75% рынка, оставляя только 25% тем, кто приходит на него позже»¹. Пионеры внедряют ориентированные на клиентов бизнес-процессы, а также организуют совместное использование знаний о клиентах в отделах маркетинга, продажи и сервиса, предоставляя согласованное, персонализированное обслуживание. В изучении потребителей пионеры опережают конкурентов, исследуя путь потребителя к покупке, взаимодействуя с клиентами как в офлайн-, так и в онлайн-среде.

Пионерная стратегия очень привлекательна с точки зрения захвата положения лидера нового рынка, но несет в себе очень большие риски. Преждевременный выход на рынок зачастую сопряжен с тем, что последователи вытесняют первопроходцев, предлагая более совершенный продукт. Такая участь постигла многие продукты: первый портативный компьютер (Palm), первое беспроводное устройство с электронной почтой (BlackBerry), первое финансовое программное обеспечение для портативных компьютеров (Quicken).

Пример. Поражение Nokia

Так, телефон, объединяющий в одном аппарате возможности сотового телефона и доступ в интернет, был предложен в 1998 г. компанией Nokia, которая в то время была одним из мировых лидеров рынка мобильных телефонов. Продукт, называвшийся тогда коммуникатором, несмотря на высокую цену, заинтересовал бизнесменов и деловых людей. Эти потребители постоянно находятся в разъездах и поэтому нуждаются в оперативном доступе к электронной почте. Однако слабая скорость мобильного интернета в то время свела на нет функции коммуникатора, а потребители очень быстро потеряли интерес к этой модели. Рынок возник вновь только в середине 2008 г., когда компания Apple презентовала новый iPhone с функцией 3G. Nokia, имея гениальную идею, разработки и преимущество перед конкурентами на десять лет, поторопилась с выводом инновации на рынок и утратила на нем свои позиции.

Последователи. Второй подход к инновационной стратегии осуществляют компании, которые не стремятся обнаружить скрытые потребности, а предпочитают постепенные, но актуальные улучшения существующих

¹ Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг. Технология поиска революционных идей. М.: Альпина Паблишер, 2010. С. 75.

щих продуктов. Компании, проводящие такую инновационную стратегию быстрых последователей, берут на себя меньшие риски. В процессе поиска новых идей они проводят постоянные исследования рынков и своего конкурентного окружения. Во внешнем поиске делают большие ставки на сообщества потребителей и поставщиков, нежели на университеты и государственные агентства, занимающиеся вопросами инноваций. Основными носителями идей для новых продуктов с их точки зрения выступают потребители и торговый персонал. Поэтому взаимосвязь между отделами продаж и научными отделами такие компании рассматривают как решающую с точки зрения генерации новых идей. Их стратегия инноваций работает. Она ведет к росту эффективности, но в портфеле компаний большую долю занимают продукты с незначительными усовершенствованиями.

Пример стратегии последователя — кейс Hilton. *Сеть отелей Hilton в 2019 г. перед лицом угрозы со стороны нового конкурента на рынке гостиничных услуг — компании Airbnb так сформулировала новые потребности: краткосрочное проживание по низкой цене. В связи с этим компания запустила новый бренд Tru by Hilton. Клиент вместо бесплатного завтрака может получить услугу «бесплатный кофе», а компания экономит на снижении операционных затрат за счет отсутствия ресепшен, предоставления номеров с уменьшенной ванной комнатой, отсутствия в гостинице бассейна.*

Технологический подход к поиску идей для инноваций. Его родоначальники, например, Alphabet, владелец Google, в поисках идей опирались на конкурентную разведку, конференции, сообщества в интернете. Третий подход к менеджменту идей для инноваций, основанный на бета-тестировании разрабатываемых продуктов, особенно распространен при создании цифровых продуктов. Создание цифрового продукта начинается с поиска проблемы пользователя. Толчком к созданию мобильного приложения могут стать его повседневные проблемы: «Заказать такси, когда забыл деньги», «Сравнить цены на пылесосы», «Найти ресторан поблизости». Как советовал Аарон Леви, руководитель компании Vox, занимающейся облачным хранением данных: «Найдите самую старую и медленно развивающуюся отрасль — и постройте программное обеспечение, которым было бы удобно пользоваться всем»¹. Согласно данным PWC за 2020 г., до половины бюджета на НИОКР у пионерных фирм инвестировалось в программное обеспечение². Аналитика больших данных, машин-

¹ История корпоративной облачной платформы Vox: до IPO и после // vc.ru [сайт]. URL: <https://vc.ru/7519-levie-box> (дата обращения: 05.09.2021).

² URL: <https://www.pwc.fr/fr/publications.html> (дата обращения: 05.09.2021).

ное обучение и искусственный интеллект становятся основой современного инновационного процесса.

Концепция товара и тестирование концепций в маркетинге

Именно ценность рыночного предложения, «значимая для потребителя разница» между теми продуктами, которые уже есть на рынке, и новым продуктом должны лежать в основе идеи для нового товара. Идея отвечает на следующие вопросы:

- *Что нужно потребителю?*
- *Как можно улучшить существующие продукты?*
- *Какие новые продукты надо разработать?*

Концепция товара — это проработанный вариант идеи, выраженный в понятной для потребителя форме.

Как отмечает Ф. Котлер, «продукту недостаточно быть просто физическим объектом: в него должна быть заложена концепция, решающая чьи-либо проблемы»¹. Создание концепции товара предполагает, что разработчик ответил на следующие вопросы:

- *Кто целевая аудитория?*
- *Каковы ее потребности и ожидания?*
- *В каких ситуациях продукт будет использоваться?*
- *Каковы основные мотивы покупки (Insight)?*
- *В чем основные выгоды для потребителя (Benefit)?*
- *Чем можно обосновать данные выгоды (ReasonToBelieve — RTB)?*

Для создания концепции торговой марки необходимо создать название продукта, дать информацию о модификациях и ценах.

При разработке цифрового продукта также необходимо понимание целевых сегментов и их потребностей и проблем. Кроме того, нужно знать, какие альтернативы существуют на рынке, чтобы суметь сформулировать уникальную ценность, которую получит пользователь.

После того как возник ряд идей относительно новых продуктов, компании надо отобрать наиболее жизнеспособные. Вопрос о том, какие идеи будут конвертированы в проекты по развитию новых продуктов, является еще более важным, нежели организация процесса генерирования новых идей. Многие компании утверждают, что получить идеи — не такая большая проблема, как их отбор и конвертация их в проекты развития нового продукта.

Поскольку экспертная оценка новых идей распространена достаточно широко, необходимо отметить, что люди, принимающие решения о даль-

¹ Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблишер, 2014. С. 143.

нейшей судьбе идей, должны обладать как деловой интуицией, так и пониманием технологии.

Подробнее остановимся на таком механизме отбора идей и концепций для дальнейшего внедрения — тестировании ключевыми представителями целевой аудитории. В 2004 г. Гай Кавасаки (Guy Kawasaki)¹ издал книгу «The Art of the Start» (2004) («Искусство начинать»). Во второй главе книги он предложил матрицу, в сетке которой располагаются компании в зависимости от их успешности на рынке. Матрица применима для обработки результатов тестирования и отбора идей и концепций новых продуктов (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Матрица тестирования идей и концепций

В матрице, представленной на рис. 5.4, по вертикальной оси измеряется уникальность идеи или концепции продукта. Количественное измерение потребительского восприятия уникальности может осуществляться с помощью 10-балльной шкалы. Чем уникальнее кажется потребителям будущий продукт, тем выше по оси *Y* располагается в матрице тестируемая концепция. По горизонтальной оси матрицы можно измерять количество потребителей, которые, по всей вероятности, купят новинку. На рынках B2C доля положительных ответов (это ответы, объединяющие ответы «определенно купил бы» и «возможно, купил бы»), не достигающая 60%, обычно признается недостаточной. По горизонтальной оси Гай Кавасаки предлагает измерять ценность рыночного предложения для потребителя. Чем правее, тем ценнее продукт / услуга.

¹ Гай Кавасаки — ответственный за маркетинг компьютера Macintosh, известен тем, что перенес концепцию «евангелизма» в высокотехнологичный бизнес, фокусируясь на создании слоя пользователей — горячих приверженцев бренда Apple.

Квадрант 1 получил название «PRICE Competition» («Ценовая конкуренция»). Идеи / концепции, попавшие в него, обладают высокой ценностью для потребителей и небольшой уникальностью — так называемые «не самые плохие идеи». Такие продукты обречены постоянно конкурировать по ценам, поэтому приносят невысокую маржу. Однако множество компаний в разных отраслях обогатилось благодаря таким продуктам — например, компания DELL. Квадранты 2 («Stupid Companies» — продукт в этом квадранте будет единственным в своем роде, но никому не нужным) и 3 (квадрант получил название «Dotcom Companies») содержат идеи и концепции, обреченные на неудачу. Они не представляют интереса для потребителей. Перспективная идея / концепция располагается в квадранте 4 — он получил название «SMILE»¹.

Как говорит Гай Кавасаки: «Я научу вас всему, что нужно знать про маркетинг, на одном-единственном слайде, и сэкономлю вам 100 000 \$ на курсе MBA. Вам нужно быть похожим на нашего президента, Джорджа Буша — быть высоко и справа». Это свое изречение автор называет «Святым Граалем маркетинга»². Успешность фирмы на рынке нового продукта определяется качеством отбора идей и концепций на первом шаге инновационного процесса. Тестирование идей / концепций позволяет фирме ответить на вопросы:

- Понравилась ли концепция потребителям?
- Не пострадают ли имеющиеся бренды?
- Какой будет объем продаж?

Этап 2. Разработка стратегии маркетинга и бизнес-анализ.

Первая часть маркетингового плана вывода нового продукта на рынок — это анализ ситуации. В нем описывается существующее положение на рынке. Ситуационный анализ предполагает описание размеров рынка в натуральном и денежном выражении. Анализируется сегментная структура рынка, описываются потребности целевых сегментов. Дается оценка объемов и темпов роста целевых сегментов. Анализируется конкуренция, оцениваются доли рынка конкурентов на этих сегментах. Компания должна обосновать выбор целевых сегментов для своего развития.

Опираясь на SWOT-анализ, на втором этапе планирования компания разрабатывает стратегию. Сначала разрабатывается стратегия позиционирования — чем продукт будет отличаться от конкурентов. Она, в свою очередь, лежит в основе инструментальных маркетинговых стратегий:

¹ Guy Kawasaki. The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. Penguin Group, 2004. P. 30.

² Гай Кавасаки. Русский текст презентации «Искусство начинать» // subguru.ru. URL: http://www.subguru.ru/2008/01/blog-post_01.html (дата обращения: 07.09.2021).

ценовой стратегии, стратегии дистрибуции и стратегии маркетинговых коммуникаций.

На третьем этапе планирования рассчитываются операционные показатели, которые должны быть достигнуты к концу первого года после вывода нового продукта. Целевая доля рынка, на достижение которой нацелены выработанные стратегии компании, определяет самый важный показатель — объем продаж, который должен быть достигнут компанией в плановом периоде. Прибыль компании формируется с учетом затрат на маркетинг, которые планируются в маркетинговом бюджете компании на первый год.

Финансовые результаты первого года планируются в прогнозном отчете о прибыли / убытках. Компания анализирует, какую долю рынка необходимо занять или какого объема выручки достигнуть, чтобы не получить убытков.

Заключительным разделом маркетингового плана является долгосрочный план. Он представляет собой прогнозный план по прибылям и убыткам, составленный на ряд лет без подробностей по структуре доходов и затрат.

При составлении бизнес-планов для стартапов используются различные методы. Business Model Canvas, или канва бизнес-модели, — один из основных методов планирования и разработки бизнес-модели инновационного стартапа. Метод разработан швейцарским теоретиком бизнеса Александром Остервальдером и профессором из США Ивом Пинье. Эш Маурья (Ash Maurya) разработал очень похожую модель Lean Canvas¹ для разработки плана создания цифрового продукта. Сравнение моделей представлено в табл. 5.1.

Таблица 5.1

**Сравнение подходов к составлению бизнес-планов «Канвас»
А. Остервальдера и «Бережливой модели Канвас» Э. Маурья**

Business Model Canvas <i>(Бизнес-модель «Канвас»)</i>	Lean Canvas <i>(Бережливая модель «Канвас»)</i>
<i>Customer Segments</i> Сегменты потребителей	<i>Customer Segments, Early Adopters</i> Сегменты потребителей, ранние последователи
<i>Key Partners</i> Ключевые партнеры	<i>Problem, Existing Alternatives</i> Проблема, существующие альтернативы
<i>Unique Value Proposition</i> Уникальная ценность	<i>Unique Value Proposition</i> Уникальная ценность (УТП, тестирование концепций)

¹ URL: https://ziplaunchpad.sdsu.edu/_resources/files/Running_Lean_Second_Edition.pdf
(дата обращения: 05.09.2021).

Окончание табл. 5.1

Business Model Canvas (Бизнес-модель «Канвас»)	Lean Canvas (Бережливая модель «Канвас»)
<i>Key Activities</i> Ключевые активности	<i>Solution</i> Решение (решение проблемы и его тестирование)
<i>Channels</i> Каналы	<i>Channels</i> Каналы (коммуникации и продаж)
<i>Revenue Streams</i> Потоки прибыли	<i>Revenue Streams</i> Потоки прибыли (модель дохода — монетизация и ценообразование)
<i>Cost Structure</i> Структура издержек	<i>Cost Structure</i> Структура издержек
<i>Key Resources</i> Ключевые ресурсы	<i>Key Metrics</i> Ключевые метрики (привлечение, вовлечение, удержание)
<i>Customer Relationships</i> Отношения потребителей	<i>Unfair Advantage</i> Скрытое преимущество (отличие от конкурентов)

Этап 3. Разработка прототипа и тестирование нового продукта.

Последовательность процесса создания цифровых продуктов — сайтов, приложений, программ, в том числе программ искусственного интеллекта, представлена в табл. 5.1.

Понимание целевых сегментов и их потребностей, определение проблемы пользователя, которую будет решать новый продукт, выявление и анализ основных конкурентов, SWOT-анализ — это решающий этап разработки нового продукта. Начало разработки цифрового продукта базируется на понимании потребностей целевой аудитории: какие у аудитории требования к контенту, дизайну, интерфейсу.

Для цифрового продукта необходимо создать карту пути пользователя, в которой определяются основные точки взаимодействия пользователя с продуктом. Для каждой точки взаимодействия должны быть описаны функции цифрового продукта.

Основа цифрового продукта — UX (User Experience Design) — дизайн опыта пользователя. Это внутренняя архитектура цифрового продукта, которая определяется его функционалом. Для его разработки необходимы список функциональных характеристик продукта и список визуальных элементов, которые определяют способы обработки данных. Оба списка определяются спецификой целевой аудитории и концепцией продукта. UX определяет, как используется цифровой продукт и удовлетворенность от доступности, удобства, удовольствия при взаимодействии пользователя с продуктом. Поиск проблем и инсайтов пользователей при разработке цифрового продукта получил название UX-исследований. Это определе-

ние того, как пользователи используют продукт, что они делают при этом. Изучение рынка — это исследование того, что пользователи думают и говорят про продукт. UX-дизайнер отвечает за разработку логики продуктов, за их информационную архитектуру. **IA (Information Architecture) — информационная архитектура** — структура веб-сайта, приложения, определяющая места, где находится желаемая информация.

Обладая глубоким пониманием клиента, опытные дизайнеры используют методы нулевого дизайна — чистый лист бумаги, когда начинается поиск прорывных улучшений, бросающих вызов существующим решениям. Например, вместо операции ручного ввода данных для пополнения карточного счета банк может предложить клиенту алгоритм определения истощения средств на карточном счете и автоматического его пополнения без особого вмешательства клиента.

Результаты работы UX-дизайнера — прототипы, раскадровки, макеты, карта сайта / приложения и письменные спецификации. Результатом являются сценарии — способы взаимодействия с приложением. При разработке обязательна проверка навигации, т.е. тестирование UX-дизайна.

UI (User Interface Design) — дизайн пользовательского интерфейса. Это выбор **интерфейсных элементов**, подходящих для выполнения задач пользователей, простое и понятное их расположение. К таким элементам относятся: **Элементы управления вводом** (выпадающие списки, кнопки, текстовые поля); **Элементы навигации**: слайдер, поле поиска, навигационная цепочка, нумерация страниц, теги и иконки; **Информационные элементы**: иконки, полоса загрузки, всплывающие подсказки, уведомления, модальные окна, окна сообщения

При разработке UI-дизайна разработчики опираются на стайлгайд. **Стайлгайд** — это единое руководство по стилю для всего проекта. В основе выбора стиля должны лежать характеристики и предпочтения целевой аудитории. Стайлгайд содержит информацию о цветовой схеме сайта / приложения, шрифтах, ссылках и кнопках, дизайне меню и об основных элементах управления вводом.

Управление разработкой нового продукта — один из важнейших элементов всего процесса. Можно придумать крутую идею, разработать качественный концепт, собрать команду высококлассных специалистов, но если выбрать неудачную модель управления, компания не достигнет успеха. Для достижения максимальной эффективности и соблюдения установленных сроков возможно несколько вариантов управления разработкой цифрового продукта:

- Lean;
- Scrum;
- Канбан;
- Экстремальное программирование (XP, Extreme Programming).

Предложение ценности в условиях сокращения жизненного цикла продуктов требует увеличения скорости работы. Этому способствует подход, основанный на процессах **SCRUM**-разработки. Такой подход позволяет за фиксированные небольшие промежутки времени, называемые **спринтами (sprints)**, предоставлять конечному пользователю работающий продукт с новыми бизнес-возможностями, для которых определен наибольший приоритет. Спринт — это период, за который команда создает часть продукта, готовую к демонстрации и ценную для заказчика. На каждом этапе разработки продукт тестируется, неудачные варианты отбрасываются.

Тестирование показывает, решается ли исходная проблема или достигается цель — разумно продолжать разработку продукта? Оно также помогает определить спрос до того, как большие деньги будут вложены в проект.

Минимально жизнеспособный продукт — **MVP** (от англ. **Minimum Viable Product**) — самая ранняя версия цифрового **продукта**, которая обладает только необходимыми функциями, достаточными для того, чтобы донести основополагающие ценности до аудитории и проверить их на первых пользователях. Это тестовая версия товара, услуги или сервиса с минимальным набором функций (иногда даже одной), которая несет ценность для конечного потребителя. MVP создают для тестирования гипотез и проверки жизнеспособности задуманного продукта, насколько он будет ценным и востребованным на рынке. MVP — это стратегия, которая является не только способом разработки нового продукта, но и может быть использована как часть методологии «развития клиентов» (Стив Бланк)¹, а также как метод изучения рынка.

Первые продажи продукта дадут средства для дальнейшей разработки и покажут, интересна ли кому-то разработанная концепция. Хороший вариант — организовать сбор средств (предпродажи) на краудфандинговой площадке — Kickstarter (международная), Boomstarter (Россия), Planeta (Россия).

MVP тестируется короткими итерациями: альфа- и бета-тестированием. Альфа — внутренний этап: использование продукта внутри команды. Далее можно начинать бета-тестирование — внешний этап, тестирование первыми пользователями.

Несколько итераций «разработка — альфа-бета» помогут прийти к оптимальной первой версии продукта, который можно выпускать на рынок для массового пользователя и продолжать дорабатывать.

Тестирование перед запуском — фокус-группы или бета-тестирование — получило название (**SOFT LAUNCH**). Предназначено для определе-

¹ URL: <https://thenextweb.com/news/the-single-worst-marketing-decision-you-can-make>

ния эффективности маркетинговых каналов. Нужно найти баланс между монетизацией мобильного приложения и удержанием пользователей.

Этап 4. Коммерциализация нового продукта.

Коммерциализация нового продукта связана с претворением в жизнь программы продвижения, разработанной на второй стадии разработки продукта.

Для мобильного приложения, например, программа может предусматривать:

- задействие разных каналов продвижения: специальный раздел сайта, посадочная страница, паблики;
- публикации в специализированных ресурсах (AppleInsider, Ferra.ru, «Лайфхакер», AppStudio, «Цукерберг позвонит», «Планета iPhone»), пресс-релизы редакторам подходящих по тематике сайтов и блогов;
- сообщения на форумах (4pda.ru), постинг в специализированных сообществах (Product Hunt, Prefundia, Hacker News);
- размещение приложения не только в App Store и Google Play, но и в других магазинах приложений (Samsung Apps, GetJar, Amazon App Store, AppBrain, Яндекс.Store, SlideMe);
- реклама нового приложения сразу приводит к резкому увеличению бюджета продвижения.

Максимизация отдачи от инвестиций в инновации требует не только находить продукт, соответствующий потребностям, но и быстро масштабировать перспективные проекты. Стратегии коммерциализации или масштабирования использования такого нового цифрового продукта, который для разработчика немедленно превращается в актив как открытая сетевая платформа (экосистема), будут рассмотрены далее в разделе «Стратегии масштабирования сети».

5.3. Инновации на уровне технологий и бизнес-моделей

Оценивая потенциал инновационности на временном горизонте, можно сказать, что потенциал обновления продукта меньше потенциала обновления процессов, а потенциал обновления процессов меньше инновационного потенциала обновления бизнес-модели. Изменение бизнес-модели может изменять и процессы и продукты.

Бизнес-модель — это представление о бизнесе, позволяющее коротко описать целостную систему бизнес-процессов компании. Представление о ней закладывается в бизнес-плане при создании цифрового продукта, как это было показано в табл. 5.1, где представлены Business Model Canvas А. Остервальдера и модель Lean Canvas Э. Маурья.

Центральный момент любой бизнес-модели — это предложение ценности потребителю. Следующий блок, уточняющий и эту ценность и цен-

ность для компании, — модель дохода. Дополняется бизнес-модель пониманием модели сбыта и продвижения. Инновации в области бизнес-моделей могут касаться всех перечисленных блоков, например модели монетизации, новых сегментов потребителей. Эксперименты дадут несколько вариантов бизнес-моделей, которые тестируются на практике.

Инновации в области бизнес-модели одновременно меняют как предложение ценности для потребителя, так и операционную модель функционирования компании. Хотя прорывные инновации не исключены, большинство компаний меняют свою бизнес-модель постепенно. Основной движущей силой при этом выступает цифровизация. Немалую роль играет и тенденция устойчивого развития.

Примеров прорывных инноваций бизнес-моделей много, например компании Netflix и Microsoft. Из сервиса аренды DVD-дисков компания Netflix превратилась в лидера мирового рынка сервисов стримингового видео по подписке. Microsoft, будучи продавцом программного обеспечения, стала облачным SAAS-сервисом.

Интеграция цифровых технологий в стратегию, процессы и корпоративную культуру — основа современного инновационного процесса. Согласно данным C-suite Study¹ на основе опроса 13 484 менеджеров высшего управленческого уровня в 2019 г. по всему миру только 9% компаний удалось интегрировать цифровую и бизнес-стратегию компании, 21% экспериментируют с такой интеграцией и с поиском путей извлечения ценности из данных. Рост выручки цифровых лидеров на 165% обгоняет рост выручки компаний, которые находятся в самом начале процесса цифровизации. По инновационности лидеры превосходят отстающих на 208%. Что примечательно, лидеры на 214% превосходят отстающих по наличию точных и актуальных данных о потребителях, в 1,5 раза чаще используют данные для определения неудовлетворенных потребностей и выстраивают процессы доставки ценности клиентам в каждой точке контакта с компанией. Наконец, данные используются для построения новых бизнес-моделей — число ответов лидеров на этот вопрос на 112% большее, чем число ответов отстающих².

Фирмы-пионеры идут впереди и в отношении совершенствования бизнес-моделей на базе цифровых технологий. Например, компания Alphabet, занимающая первое место среди мировых компаний по расходам на НИОКР согласно рейтингу «The 2020 EU Industrial R&D Investment Scoreboard»³, не только разрабатывает принципиально новые продукты, но

¹ URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study>.
P. 6–7.

² Ibid. P. 14, 16, 17.

³ URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2020-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>

и постоянно совершенствует те, которые уже имеются у нее в портфеле: Android, YouTube, Gmail, Google, Maps и др. Компания не ограничивается использованием своих продуктов как активов, но и постоянно ищет новые способы монетизации пользовательских данных, что представляет собой совсем другую бизнес-модель.

Кейс. Изменение коммерческих моделей на деловых рынках¹

Пандемия коронавируса сделала невозможным возврат к прежним коммерческим моделям на рынках B2B. Компаниям нельзя просто ввести дополнительный онлайн-канал продаж к имеющемуся набору старых каналов продаж. Необходимо выстроить клиентоориентированный процесс продаж, изменив всю внутреннюю организацию работы на основе общей базы данных. Такой омниканальный подход позволит увеличить не только эффективность использования ресурсов компании, но и даст толчок развитию всего бизнеса за счет цифровизации и создания омниканального опыта у потребителей.

И до пандемии многие компании использовали цифровые каналы обслуживания потребителей, а потребители использовали цифровые сервисы для самостоятельного поиска нужных решений еще до взаимодействия с торговыми представителями компаний на рынках B2B. Однако основным каналом сбыта были прямые продажи через торговых представителей. Сейчас модель продаж изменилась — цифровое взаимодействие с клиентом предшествует продаже в любом канале: компания должна обеспечить простое и понятное цифровое взаимодействие с клиентом начиная от момента исследования потребителем рынка и заканчивая сервисным постпродажным обслуживанием.

Модель омниканальных продаж требует реорганизации внутри компании. Исторически отделы продаж, маркетинга и сервисного обслуживания осуществляли отдельные процессы, используя различные платформы. Сейчас на первый план выходит задача интеграции функций продаж, маркетинга и сервисного обслуживания на базе их автоматизации. Команды этих отделов должны иметь общие KPI, опираться на единые планы, использовать общую цифровую платформу. В этом случае усиленная маркетинговая программа будет органически сочетаться с напряженной работой отдела продаж в результате увеличения спроса.

Бизнес-модель разъясняет, как компания зарабатывает деньги, определяя положение компании в цепочке создания стоимости². Известная классификация бизнес-моделей в интернете разработана профессором

¹ На основе материалов: URL: https://www.bcg.com/publications/2021/hybrid-digital-sales-model?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=none&utm_description=ealert&utm_topic=none&utm_geo=global&utm_content=202107&utm_usertoken=0621165817accb9e0aa71aa00514a7d4d596df66

² Rappa M. Business Models on the Web // Managing the Digital Enterprise. 2016. May 16. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

Майклом Раппа (Michael Rappa)¹. Классификация Раппа включает 41 модель в девяти основных категориях:

1. Брокерская / посредническая (Brokerage).
2. Рекламная (Advertising).
3. Инфопосредническая (Infomediary).
4. Торговая (Merchant).
5. Производственная (Manufacturer/Direct);
6. Партнерская (Affiliate).
7. Сообщество (Community).
8. Подписная (Subscription).
9. По потреблению (Utility).

Брокерская (посредническая) модель предполагает, что посредники способствуют совершению сделок на рынках «бизнес для конечного потребителя» (B2C), на деловых рынках (B2B), а также на рынках «потребитель для потребителя» (C2C). К таким посредникам относятся:

- маркетплейс (Marketplace Exchange) — множество поставщиков получают возможность продавать свои товары на площадке маркетплейса;
- система обработки и выполнения заказов «купить / продать» (Buy / Sell Fulfillment);
- система сбора запросов (Demand Collection System);
- аукционный посредник (Auction Broker);
- платежный посредник (Transaction Broker);
- дистрибьютор (Distributor);
- поисковая система (Search Agent);
- виртуальный рынок (Virtual Marketplace).

Рекламная модель (Advertising Model). Эта модель предполагает монетизацию бизнеса за счет показа рекламы на ресурсах с большим трафиком. Таким образом, воспроизводится модель традиционных СМИ. По этой модели работают медиапорталы (Portal) и доски объявлений (Classifieds).

По инфопосреднической (Infomediary) модели работают такие рекламные платформы, как *Google Adwords*, *Яндекс.Директ* (*Advertising Platform*). Инфопосредники предоставляют информацию как покупателям, показывая рекламные объявления, так и продавцам, предоставляя данные о покупателях.

Модель продавца (Merchant Model). Модель используется оптовыми и розничными веб-магазинами, торгующими товарами и услугами и не использующими модель маркетплейса.

Модель производителя / модель прямого доступа (Manufacturer (Direct) Model). В рамках этой модели производитель при помощи интернета по-

¹ Rappa M. Business Models on the Web // Managing the Digital Enterprise. 2016. May 16. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

лучает возможность работать непосредственно с покупателями, не используя посредников. В таких магазинах могут продаваться брендированные товары / услуги, цифровые продукты, брендированный контент.

Партнерская модель (Affiliate Model). Партнерские программы можно разделить на два вида.

Реселинг: партнеры покупают товар, а затем перепродают его. Афффилиатные (реферальные) программы: партнеры приводят клиентов на сайт продавца за счет размещения ссылок на этот сайт в различных источниках. Афффилиаты получают вознаграждение по факту совершения сделки.

В модели сообщества (Community Model) основой монетизации является лояльность пользователей. Модель дохода здесь может быть основана на подписке на дополнительный контент или вход в закрытый клуб, на основе сообщества можно организовывать мероприятия с привлечением спонсоров, выпускать мерч, организовать консалтинг, собирать идеи для новых продуктов, организовать краудфандинг. Наконец, организатор может монетизировать данные о пользователях.

Модель подписки (Subscription Model) широко используется поставщиками цифровых продуктов и услуг, таких как SAAS-сервисы. При этом широко используется модель Freemium, когда на начальном этапе пользователь получает впечатления от контакта с продуктом, а затем ему предлагается upgrade: реальная ценность за дополнительную плату.

Модель по потреблению (Utility Model) представляет собой измеряемое использование — «сколько использовал, столько заплатил».

Профессор Линда Эпплгейт (Lynda Applegate)¹ предлагает следующую классификацию:

- **специализированные дистрибьюторские модели** (розничный продавец, маркетплейс, агрегатор, инфопосредник, биржа, допускающая торговлю в процессе сделки);
- **модели портала.** В интернете бизнес-модель портала предоставляет вход для клиентов, чтобы они смогли получить доступ к контенту и услугам. Здесь по мере усиления отраслевой специализации выделены: 1) горизонтальные порталы — поисковики и сервисы (почта), обеспечивающие доступ к информации и ее систематизацию всем пользователям, монетизирующиеся на рекламе; 2) вертикальные порталы, действующие на определенных рынках и получающие денежный поток от комиссий и реферальных платежей подобно стандартной цепочке сбыта; 3) самые специализирован-

¹ Applegate L. M. E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape // Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers, G. W. Dickson and G. DeSanctis (eds.). Prentice Hall, 2001. P. 49–94.

ные родственные порталы, подобно вертикальным, обслуживающие узкие ниши рынка;

- **модели поставщика** материальных товаров, услуг (товары на заказ, новости и информация, консультанты, образовательные услуги);
- **модели поставщиков инфраструктуры** (Infrastructure Provider Models). Если предыдущие модели используют цифровую инфраструктуру интернета, то данные модели предоставляют эту инфраструктуру (компьютеры, сетевое оборудование и программное обеспечение).

Если компании, осуществляющие цифровизацию, не выходят за пределы своего бизнеса, то они переходят к платформенной модели в цифровом пространстве. Оставаясь в рамках традиционной поставки «поставщик — потребитель», компания может в цифровом пространстве выходить за рамки своей традиционной отрасли. В рамках описания этого процесса возникает термин «экосистема». Однако чтобы стать настоящей экосистемой, компании надо выйти за рамки своего бизнеса и продолжить рост не за счет инвестиций, слияний и поглощений, а за счет аккумуляирования чужих активов посредством создания открытой сетевой платформы. В этом случае компания на базе своего цифрового продукта начинает оказывать цифровые услуги, предоставляя участникам сети среду для цифрового бизнеса. Рассмотрим понятия «платформа» и «экосистема».

Возможности инфраструктуры интернета для инноваций в области бизнес-моделей. Платформы и экосистемы

Современная инфраструктура интернета создает предпосылки для развития и инновационного совершенствования моделей бизнеса в цифровой среде. С этой точки зрения необходимо рассмотреть такие понятия, как цифровая платформа и экосистема.

Важно понимать, что платформа — это целостная бизнес-модель, позволяющая создавать стоимость, соединяя поставщиков и потребителей, а не просто набор технологий или программного обеспечения. Основа платформы — это программное обеспечение, обеспечивающее комплексное решение проблем ее пользователя. Пакет программного обеспечения является основой платформенной операционной модели, которая ускоряет принятие решений и позволяет сотрудникам формировать гибкие команды.

Платформа — это совокупность программного обеспечения, компьютерной инфраструктуры, соответствующего финансирования и команды сотрудников¹. «Платформа фокусируется на решениях для обслуживания

¹ URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/platform-operating-model-for-the-ai-bank-of-the-future>

клиентов, управляется владельцем, который берет на себя ответственность за обеспечение этого обслуживания»¹.

Платформы, например для сетевых ретейлеров, предоставляют решения для обслуживания клиентов, другие — обеспечивают клиентов услугами и поддержкой (например, платежи и текущие банковские операции). Для каждой платформы разрабатывается собственная архитектура, готовится контент, настраивается интерфейс. Разработка и поддержка в такой схеме требуют значительных ресурсов. Это ограничивает возможности компаний в плане миграции на новые платформы.

Если бизнес на основе платформы основан на поставках чего бы то ни было от производителя (или со склада дистрибьютора) потребителю (неважно, деловому или конечному)², то по мере его расширения растут издержки компании. Например, если сеть отелей Hilton хочет увеличить продажи, то необходимо строить больше отелей с растущими дополнительными издержками, хотя бизнес компании базируется на цифровой платформе в интернете. ИОТ и искусственный интеллект создают возможности для традиционных компаний в автомобильной, авиационной, сельскохозяйственной и других отраслях предоставлять совершенно новые решения для потребителей с использованием цифровых технологий.

Пример. В компании *Boeing*, одном из лидеров авиационного рынка, используют единую корпоративную платформу проектирования от компании *Mentor Graphics*, которая является подразделением *Siemens*. Платформа функционирует как специализированный центр обработки данных, поддерживающий групповую работу, удаленное администрирование и построение полных цифровых двойников изделий и их производства³.

Экосистема. До сих пор этот термин не имеет точной и однозначной трактовки. Один из распространенных подходов к пониманию категории «экосистема» исходит из того, что экосистема бизнеса — это сочетание различных, порой не связанных рынков, на которых работает компания. Компании, разрабатывающие программное обеспечение и предоставляющие цифровые услуги, чаще других проникают на новые рынки, способствуя процессам отраслевой конвергенции. Но и традиционные компании в химической промышленности, промышленные компании, розничные торговцы также хотят воспользоваться преимуществами цифровых бизнес-моделей и освоить потоки доходов за пределами основного своего

¹ URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-platform-play-how-to-operate-like-a-tech-company>

² URL: <https://www.applicoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/>

³ URL: https://isicad.ru/ru/articles.php?article_num=20111

бизнеса. Благодаря цифровым технологиям компании выходят за рамки узко определенных отраслей.

Примеры. «Экосистема Сбера» — банк предложил решения для удовлетворения разнообразных потребностей конечных потребителей: «Сбер Еаптека», «СберАвто» — выбор и покупка авто онлайн, сервис доставки продуктов «СберМаркет», медицинский онлайн-сервис «СберЗдоровье», «СберУслуги» — платформа по заказу услуг, «Самокат» — сервис быстрой (за 15–30 минут) доставки продуктов в Москве, сервис поиска недвижимости «ДомКлик», различные B2B-сервисы¹.

Существует и другое понимание экосистемы как сообщества множества поставщиков и потребителей. Термин «экосистема» в 1930-х гг. ввел британский ботаник Артур Тэнсли. Экосистемой он назвал локальные сообщества организмов, которые взаимодействуют друг с другом и окружающей средой. Чтобы процветать, эти организмы конкурируют и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним потрясениям². Затем Джеймс Мур в 1993 г. на пороге эры интернета и за 15 лет до революции мобильного доступа написал: «В бизнес-экосистеме компании совместно развивают возможности вокруг новой инновации: они работают совместно...»³ Следует согласиться со словами Имона Келли, который написал в 2021 г.: «Фирмам становится доступна возможность развертывать и активировать активы, которыми они не владеют и которые не контролируют, привлекать и мобилизовать все большее и большее число участников и способствовать гораздо более сложной координации их знаний и деятельности»⁴.

Если «платформа фокусируется на решениях для обслуживания клиентов, управляется владельцем, который берет на себя ответственность за обеспечение этого обслуживания»⁵, то экосистемы составляют различные игроки, которые предоставляют цифровые межотраслевые решения⁶.

¹ URL: <https://www.sberbank.com/ru/eco>

² URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3>

³ URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html>

⁴ Там же.

⁵ URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-platform-play-how-to-operate-like-a-tech-company>

⁶ URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/competing-in-a-world-of-маркетплейс>), или Headless CMS — новое поколение систем управления контентом, обеспечивающее одинаково качественную работу с разными типами интерфейсов вне зависимости sectors-without-borders.

Экосистема, или открытая сетевая платформа, — это сообщества различных субъектов (крупных и малых компаний и частных лиц, как поставщиков, так и потребителей), которые создают и приобретают новую ценность на основе сотрудничества, а также на основе конкуренции. Эта бизнес-модель основана на объединении возможностей ее участников, которые связаны общими интересами целями и ценностями, что побуждает их защищать экосистему как совместное достояние.

Возможность разворачивания такой бизнес-модели обусловлена современной инфраструктурой интернета. Развитие способов взаимодействия компьютерных программ — API (application programming interface) — привело к созданию открытых интерфейсов, позволяющих разным цифровым продуктам от различных поставщиков интегрироваться, создавая ценность для людей. Возникновение таких решений, как iPaaS (integration-platform-as-a-service), позволяющих интегрировать решения разных производителей, а также значительно упрощающих отключение / замену приложений в наборе интернет-технологий, которыми пользуется компания, наряду с возникновением таких экосистем, как Salesforce в области решений CRM, WordPress в области управления контентом (CMS), Shopify в области электронной коммерции, позволяют говорить о наступлении постплатформенной эры и изменении инфраструктуры интернета. Об этом же свидетельствует и появление таких решений, как marketplace-as-a-service (MaaS) — программное решение для интеграции готовой сети сторонних поставщиков на площадку интернет-магазина (готовый от типов экранов и интерфейсов, с различными каналами дистрибуции контента). Эти решения позволяют компании, уже имеющей свой интернет-магазин, принять на своем сайте всех, кто хочет чем-то торговать без технических проблем.

Цифровые экосистемы — это «хабы» ценности, где связь разных цифровых продуктов и решений обеспечивает их совместный рост.

Пример. Платформы *Android* (от *Google*) и *iOS* (от *Apple*) открыли свои интерфейсы для разработчиков приложений, создав экосистемы, обогащающие всех участников этих сообществ. Позволяя другим продуктам использовать свой пользовательский интерфейс, *Apple* и *Google* предоставили своим пользователям многочисленные новые функции. Эти хабы предлагают пользователям функции, которые в противном случае пришлось бы создавать собственным разработчикам. Пользователи, получая множество новых решений, учатся делать больше вещей, проводят в сервисе больше времени, оставляют данные, которые позволяют сделать весь цифровой продукт еще лучше и превратить его в часть их повседневной жизни. Такой способ взаимодействия ускоряет выведение на рынок новых цифровых продуктов, присоединяющихся к сети разработчиков, которые, представляя свои решения на известной платформе, обеспечивают доступ пользователей к своему функционалу через привычный интер-

фейс, который является посредником, доставляя ценность до конечного пользователя. И это именно то, что нужно для развития инновационного процесса.

Идея продуктовых экосистем описывает ценность, которую обеспечивает взаимосвязь продуктов, как для компаний, так и для пользователей. Экосистемы существенно влияют на процесс инновационного развития и распространения инноваций, а также предлагают неограниченные возможности для создания новых значимых продуктов.

Цифровые технологии — важнейший фактор становления экосистемы, но использование цифровых технологий не делает автоматически бизнес экосистемой. Netflix, например, не является экосистемой, несмотря на то что является технологическим бизнесом со своей платформой. Он лицензирует или создает весь свой контент и поставляет его конечным потребителям в рамках традиционной модели бизнеса.

Сравним сеть отелей Hilton с сервисом бронирования жилья Airbnb. Для расширения предложения Airbnb в отличие от Hilton не нужно строить новые отели, наблюдая убывающую отдачу от инвестиций. Airbnb нужно, чтобы поставщик жилого помещения просто зарегистрировался на сайте компании. Сеть не строит и не поглощает компании, она нуждается в новых пользователях. Таким образом, в сети все являются производителями и продают всем.

Если компания производит реальные товары и услуги, как Hilton, производственная модель бизнеса имеет следующие особенности: 1) для нее характерна U-образная кривая издержек; 2) рост и капитализация компании ограничены инвестиционными возможностями и способностью эффективно обслуживать потребителей; 3) реальные активы плохо масштабируются.

В отличие от нее, сетевая модель цифрового бизнеса, как у Airbnb, имеет следующие особенности: 1) сеть масштабируется практически без дополнительных затрат: маржинальные затраты на производство, сервис и дистрибуцию близки к нулю; 2) рост и капитализация этой модели бизнеса ограничены числом участников сети; 3) с ростом сети появляется сетевой эффект.

Пример. UberEats становится сетевой платформой на плечах McDonald's¹

Рынок доставки еды в США в 2020 г. составил 24 млрд долл. и представлен платформами Grubhub, Doordash, Postmates, UberEats. Платформы по доставке еды привлекают большую прибыль от работы с ресторанами сети McDonald's. Платформы

¹ URL: <https://www.applicoinc.com/blog/dont-be-like-mcdonalds-how-incumbent-enterprises-can-own-the-future-of-platform-innovation/>

располагают существенной рыночной властью, а у ресторанов нет иного выбора, как играть по их правилам.

В 2017 г. McDonald's подписал с UberEats эксклюзивный договор о сотрудничестве. В тот период ресторанная сеть отставала от конкурентов в области доставки, быстрое (в течение шести месяцев) заключение договора принесло краткосрочную выгоду. В долгосрочном периоде для McDonald's этот договор обернулся потерями по доставке на сумму 3 млрд долл. Большинство из опрошенных владельцев ресторанов McDonald's оказались недовольны таким аутсорсингом доставки. Ставки UberEats оказались слишком высоки, а эксклюзивность договора мешала развивать бизнес с другими сервисами доставки. Несмотря на диверсификацию этого сотрудничества в последнее время, возможности для развития оказались упущенными. Между тем UberEats эффективно использовал McDonald's для своей международной экспансии, став лидером как на американском, так и на зарубежных рынках.

Для любого обычного бизнеса переход к платформенной модели должен сопровождаться правильной организацией партнерств, в этом случае инновация бизнес-модели будет ускорена.

Сетевые эффекты в экосистемах — это та ценность, которую получают все участники от присоединения к сети каждого нового участника. Например, телефон полезен только в том случае, если другие люди также имеют телефоны. Если телефоном владеет только один человек, стоимость телефонной сети равна нулю. Если у всех есть телефоны, то телефонная сеть очень ценна для всех пользователей. Присоединение к ней скорой помощи, полиции и других участников приносит огромную пользу всем. Здесь описан прямой сетевой эффект. Благодаря ему стоимость цифрового продукта растет с увеличением числа пользователей.

В экосистемах есть поставщики и потребители. Чем больше потребителей в сети, тем более ценной она является для производителей / поставщиков. Наоборот, чем больше поставщиков, тем ценнее сеть для потребителей. Чем больше пассажиров присоединится к «Яндекс.Такси», тем более ценна она для водителей, поскольку у них появляется больше возможностей для бизнеса. И наоборот, большое количество водителей увеличивает ценность для пассажиров, увеличивая возможности выбора и уменьшая время ожидания. Это — косвенный сетевой эффект¹.

На практике сетевые эффекты развиваются в рамках определенных рынков, сегментов потребителей, поскольку они основаны на интересах пользователей и формируют сообщество вокруг этих интересов. YouTube начинался, например, как музыкальная видеоплатформа, предоставлявшая возможность молодым музыкантам публиковать видео.

¹ URL: <https://www.applicoinc.com/blog/network-effects/>

Новая экосистема не должна ориентироваться на всех, но концентрироваться на определенной целевой аудитории. При успешном развитии эта сеть может стать локальной на более крупной платформе. Таким образом, менеджеры экосистем в целях их развития и роста должны нацеливаться на новые пользовательские сегменты, оптимизируя платформу для обслуживания нового сегмента.

Присоединение к сети сопряжено с определенными затратами. Пользователь по меньшей мере должен иметь смартфон. Если он уже есть, то присоединение воспринимается пользователями как бесплатное. В других случаях затраты более очевидны: водители платят сервису комиссию за услуги, предоставляемые через приложение. Если сеть большая, выгоды от присоединения перевешивают затраты. Поэтому на ранних стадиях развития экосистемам требуется использовать стимулирование ранних пользователей.

Увеличение количества участников экосистемы приводит к повышению качества цифровых продуктов и услуг. Например, увеличение числа разработчиков приложений на платформе iOS будет стимулировать увеличение покупок смартфонов от Apple. По мере роста числа пользователей все больше людей будет учиться разрабатывать приложения, потому что рынок растет. Разработчики будут рассматривать растущую экосистему как возможность для реализации и заработка. Этот механизм — двигатель роста экосистемы.

Но сетевой механизм роста не работает автономно: менеджеры открытой сетевой платформы должны разрабатывать стратегию роста сети. Необходимо также управлять стандартами доступа, использования и безопасности. Например, в сообществе нужно удалять учетные записи со спамом, совершенствовать механизм идентификации, создавать правила сообщества, запрещать нежелательный контент. Влияние и охват сети делают ее привлекательной для мошенников, поэтому крупные сети зачастую испытывают постоянный поток скандалов.

Масштабирование экосистемы приводит к снижению затрат на единицу цифрового продукта, поскольку сеть растет не за счет наращивания активов, а за счет привлечения новых пользователей. Каждый новый пользователь получает новую копию приложения. И если создание приложения требует серьезных инвестиций, то создание его копии — ничего не стоит для производства и дистрибуции. Затраты на совершенствование цифрового продукта не связаны с дополнительными затратами на привлечение пользователей.

Инвесторы обратили на это внимание, поэтому так много экосистем среди лидеров по капитализации (рис. 5.5).

1	 Apple AAPL	\$2.550 T
2	 Microsoft MSFT	\$2.263 T
3	 Alphabet (Google) GOOG	\$1.923 T
4	 Saudi Aramco 2222.SR	\$1.870 T
5	 Amazon AMZN	\$1.761 T
6	 Facebook FB	\$1.060 T
7	 Tesla TSLA	\$734.86 B
8	 TSMC TSM	\$642.91 B
9	 Berkshire Hathaway BRK-A	\$638.08 B
10	 Tencent TCEHY	\$605.76 B

Рис. 5.5. Крупнейшие по капитализации компании на сентябрь 2021 г.¹

Если посмотреть на список крупнейших по капитализации десяти компаний мира (см. рис. 5.5), то можно увидеть, что только четыре из них не являются экосистемами: № 4 Saudi Aramco — нефтяная компания, № 7 Tesla — автопроизводитель; № 8 TSMC — тайваньский производитель полупроводников и № 9 Berkshire Hathaway Inc. — американская холдинговая компания под управлением Уоррена Баффета.

Примеры. Такие компании, как Apple, Amazon и др., сочетают преимущества обеих бизнес-моделей: производственной и сетевой. Apple, производя и продавая гаджеты, отличается от прочих производителей смартфонов тем, что имеет свою экосистему для разработчиков iOS. В эру десктопов, разрабатывая свои собственные приложения, компания проиграла Microsoft, которая поддерживала сторонних разработчиков приложений на своей операционной платформе. После запуска App Store в третьем квартале 2008 г. продажи смартфонов стали расти по экспоненте².

Amazon сочетает платформенную модель маркетплейса и бизнес по предоставлению услуг на рынке B2B в областях логистики, рекламы, стриминга и услуг подписки.

¹ По данным сайта: URL: <https://companiesmarketcap.com/> (дата обращения: 07.09.2021).

² URL: <https://www.apploinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/>

На маркетплейсе продаются как товары Amazon, так и товары, принадлежащие партнерам Amazon (с 2018 г. эта часть составляет более 50%). Именно маркетплейс — самая быстрорастущая и прибыльная часть бизнеса Amazon.

Стратегии масштабирования сети¹. На начальном моменте возникновения сети пользователям недостаточно ценности: потребителям не хватает поставщиков, а поставщикам — потребителей. Поэтому такую важность приобретают стратегии привлечения пользователей. Субсидирование ценности для ранних пользователей связано не столько с предоставлением им денежных выгод, сколько с формированием маркетинговой стратегии сети: какой целевой аудитории какую ценность она предоставляет.

Стратегия последовательности привлечения пользователей. Сети должны развиваться в рамках определенных сегментов пользователей, поскольку сообщества формируются по интересам. Поэтому концентрация на определенной целевой аудитории является ключевым условием успеха развития сетевого бизнеса. Далее при успешном охвате новых сегментов пользователей первоначальный сетевой проект может стать локальным в составе более крупной платформы.

Самый простой вариант — начать *с привлечения потребителей*, как в обычной бизнес-модели с традиционной цепочкой поставок. Так, Amazon начинала в конце 1990-х гг. как книжный интернет-магазин, постепенно расширяя ассортимент интернет-торговли. Затем база потребителей была использована для привлечения сторонних поставщиков при создании открытой экосистемы маркетплейса и последующего масштабирования. Так, по данным Statista, доля продаж сторонних поставщиков на платформе маркетплейса Amazon во втором квартале 2007 г. составляла 26%, а во втором квартале 2021 г. — 56%. Причем доход Amazon за 2020 г. только от услуг сторонним поставщикам составил 80,5 млрд долл.²

Для менеджеров открытой сетевой платформы важно определить *последовательность привлечения целевых аудиторий*. Например, ETSY — платформа товаров ручной работы определила, что производители данных товаров являются и их покупателями. Определив первых пользователей, платформа сконцентрировалась на этой целевой аудитории на старте развития.

Конечно, используются и *денежные субсидии наиболее ценным пользователям* сети. Так, Uber при запуске сервиса в Сиэтле платила водителям

¹ Moazed A., Johnson N.L. Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy // Paperback. Illustrated. 2016. May 31.

² URL: <https://www.statista.com/statistics/259782/third-party-seller-share-of-amazon-platform/>

даже тогда, когда они простаивали. Продолжает эту практику компания и сейчас. В 2020 г. стало известно, что Uber будет поощрять таксистов на электромобилях. Компания потратит на скидки и премии водителям 800 млн долл. с 2020 до 2025 г.¹

Не менее важны и методы привлечения первых пользователей. *Ключевым потребителям может предоставляться дополнительная ценность.* Здесь ведущей является стратегия однопользовательского приложения (come for the tool, stay for the network). Ярким примером является сетевая платформа OpenTable для бронирования столиков в ресторанах. Разработчики обнаружили полное отсутствие внутренних систем бронирования даже в лучших ресторанах Сан-Франциско. Сначала было создано однопользовательское приложение, которое вместе с услугой настройки было предложено 20 лучшим ресторанам. Сегодня OpenTable — ведущий сервис онлайн-бронирования ресторанов, сотрудничающий с более чем 37 000 ресторанов по всему миру. Он обслуживает более 19 млн посетителей в месяц². В свое время однопользовательское приложение позволило набрать критическую массу пользователей для создания сети.

Как видно, немаловажное значение имеет сам поиск первых пользователей. В этом смысле очень интересен пример возникновения сети Airbnb, которая не побрезговала хакерскими методами для привлечения первых пользователей. Компания нашла своих потенциальных потребителей в сети Craigslist. Сначала Airbnb обращалась персонально с письмом к рекламодателям, размещавшим предложения по аренде жилья. Затем обращение по новым публикациям о краткосрочной аренде было автоматизировано. Airbnb предлагала улучшенный опыт поиска краткосрочной аренды напрямую целевой аудитории, выкачивая пользователей Craigslist. Использованные компанией инструменты — кросс-посты и са-рафанное радио (WOM).

Чисто сетевой подход использовала Google при создании открытой сетевой платформы Android для разработчиков приложений. В ответ на действия Apple в 2007 г. Google создает Open Handset Alliance (ОНА) — группу из 34 производителей аппаратного и программного обеспечения и операторов сотовой связи для продвижения Google Android. Компания не инвестировала в активы, для продвижения своей платформы она воспользовалась активами партнеров даже на начальном этапе становления экосистемы.

Немаловажную роль в становлении экосистем играют и *методы PR*. Например, компания Microsoft объявила о намерении вложить 500 млн долл.

¹ URL: <https://vc.ru/transport/156950-uber-zaplanirovala-pereyti-na-elektromobili-i-vydelit-800-mln-do-2025-goda-na-sidki-i-premii-dlya-voditeley>

² URL: <https://vc.ru/services/108502-servis-bronirovaniya-stolikov-kotoryy-smog-keys-opentable-s-ocenкой-2-6-mlrd>

в продвижение платформы Xbox при ее запуске. Значение такого заявления о намерениях нельзя недооценивать: для разработчиков игр и программного обеспечения первоначальные затраты и затраты на переключение очень высоки. Поэтому заявление компании привлекло разработчиков и создало предпосылки для успешного развития платформы.

В заключение необходимо отметить, что, несмотря на то что сети создают благоприятную инновационную среду, механизмы сетевого эффекта и отрицательные предельные затраты приводят к тому, что сеть стремится охватить весь рынок целиком. Формируется современная монополия. Владельцы «получают все»: цифровой бизнес с сетевыми эффектами лучше позволяет защитить маржу, чем бизнес в традиционных бизнес-моделях, основанный на поставках товаров и услуг от производителя к потребителю.

Контрольные вопросы

1. На каких этапах развития промышленного производства начинает играть важную роль интернет? Какие этапы развития интернета вы можете назвать?
2. Каковы особенности DeepTech-стартапов?
3. Перечислите известные вам инновационные волны и назовите их движущие силы.
4. Какие модели маркетинга инновационных идей вы знаете?
5. На каких этапах создания цифрового продукта стартапы пользуются услугами инкубаторов, а на каких — акселераторов?
6. Что такое UX Design цифрового продукта? Чем занимается UX-дизайнер? Как его работа связана с концепцией продукта? Что такое UI Design цифрового продукта?
7. Чем отличается платформенная модель бизнеса в цифровом пространстве от модели экосистемы?

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2019. — 496 с.
2. Мур Дж. Зона победы. Управление в эпоху цифровой трансформации: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 272 с.
3. Moazed A., Johnson N. L. Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy // Paperback — Illustrated. — 2016. — May 31.

Дополнительная литература

1. Аарон А. Эмоциональный веб-дизайн: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 700 с.
2. РБК: Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3>

3. Johnson N.L. . Platform vs. Linear: Business Models 101 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.applicoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/>
4. Johnson N.L. What are Network Effects? [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.applicoinc.com/blog/network-effects/>
5. Rappa M. Business models on the web [Электронный ресурс]. — URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

ГЛАВА 6

УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДАМИ

- 6.1. Бренд и создание ценности для потребителя.
- 6.2. Идентичность бренда.
- 6.3. Позиционирование бренда. Формулировка позиционирования.
- 6.4. Развитие бренда: матрица Таубера.
- 6.5. Инфлюенсеры, послы и адвокаты бренда как инструменты коммуникации с целевой аудиторией.
- 6.6. Личный бренд и его формирование.

6.1. Бренд и создание ценности для потребителя

Еще в прошлом столетии П. Фледвик (P. Fledwick) определил бренд как набор восприятий в воображении потребителя¹.

В юридическом контексте не существует понятия «бренд», но практикуются регистрация и правовая охрана товарных знаков как объектов интеллектуальной собственности (в английском языке применяется термин *trademark*). Латинская буква R, вписанная в окружность (рис. 6.1), информирует о факте регистрации данного товарного знака в одном из национальных бюро регистраций товарных знаков.



Рис. 6.1. Обозначение зарегистрированного товарного знака

Понятие «бренд» более многогранное, чем совокупность зарегистрированных в качестве товарных знаков обозначений. П. Темпорал (P. Temporal) отметил, что «бренд существует только в сознании потребителей, и без их эмоциональной приверженности претенденты на статус бренда будут

¹ Fledwick P. Defining a brand, in Understanding Brands. London; Kogan Page, 1991. P. 21.

просто обезличенными предприятиями, товарами и услугами»¹. Э. Райс и Дж. Траут определили бренд как «уникальную идею или концепцию, которую вложили в голову потребителя»².

Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение: «Бренд — это имя, термин, дизайн, символ или любая другая характеристика, которая идентифицирует товар или сервис продавца как отличающийся от товаров или сервисов других продавцов»³. Но в наши дни бренд не ограничивается названием, логотипом или слоганом. По словам Джеффа Безоса (J. Bezos), основателя Amazon, «ваш бренд — то, что люди говорят о вас, когда вас нет в комнате»⁴. Лесли де Чернатони, определяя бренд, делал акцент на уникальной ценности, которую бренд несет потребителю. Бренд, по его мнению, — это идентифицируемый продукт, сервис, личность или место, созданные таким образом, что потребитель или покупатель воспринимает уникальную добавленную ценность, которая отвечает его потребностям наилучшим образом⁵. Это совокупность функциональных и эмоциональных ценностей, которые обещают заинтересованным лицам определенный опыт. Стоит подчеркнуть, что опыт должен быть уникальным и позитивным.

Марти Ньюмейер в книге «ZAG: Манифест другого маркетинга» писал, что «бренд — это интуитивное чувство человека, возникающее у него по отношению к какому-либо продукту, услуге или компании целиком. Люди создают бренды, чтобы упорядочить существующий хаос»⁶. На наш взгляд, это определение относится больше к восприятию бренда потребителями, нежели к самому бренду. Помимо упорядочения хаоса, который упоминает Ньюмейер, бренды могут снижать наше беспокойство в условиях потребительского выбора — потребители обычно отдадут предпочтение тем брендам, о которых хорошо наслышаны.

Сергей Старов к трактовке бренда подходит с позиции компании-производителя и с позиции потребителя. Если рассматривать бренд с позиции продавца, то это преимущественно идентификационная система и набор обещаний (ценностей) для потребителя. С позиции потребителя

¹ Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент: пер. с англ. / под ред. С. Г. Божук. СПб.: Нева, 2003. С. 35.

² Райс Э., Райс Л. 22 закона создания бренда: пер. с англ. М.: АСТ, 2004. С. 15.

³ American Marketing Association (AMA). Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. AMA, Chicago, IL., 1960. URL: <http://www.ama.org>

⁴ The Definitive Book of Branding. Edited by Kompella K. SAGE Publications. London, 2014.

⁵ De Chernatony L., McDonald M. Creating Powerful Brands. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. P. 47.

⁶ Ньюмейер М. ZAG: Манифест другого маркетинга: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 33.

бренд — это образ, набор ассоциаций в восприятии покупателей¹. Важно, чтобы восприятие бренда совпадало с его идентификационной системой со стороны продавца и ценности, создаваемые брендом, были бы важны для потребителей. Такое совпадение является признаком здоровья бренда и того, что компания (продавец) верно доносит идентификаторы бренда до целевой аудитории.

С каждым годом брендов становится все больше, растет количество информации о брендах, и ее избыток притупляет восприятие. Тем более что не у всех брендов есть отличительная особенность. В такой ситуации, с одной стороны, брендам становится труднее привлечь к себе взгляды потенциальных потребителей, с другой стороны, человек с самого рождения окружен брендами, которые уже являются для него неким ориентиром в обществе, играя идентификационную роль и зачастую помогая сэкономить время и упростить процесс выбора в переполненном рекламой и логотипами мире.

Существуют различные ценности, влияющие на выбор потребителя. В определении бренда, данном Лесли де Чернатони, фигурируют лишь функциональные и эмоциональные ценности. К.-П. Видман, Н. Хеннигс и А. Сибелс систематизировали ценности бренда с позиции потребителя, выделив среди них финансовые, функциональные, индивидуальные и социальные². Эти ценности в той или иной степени взаимосвязаны друг с другом. Внутри каждой ценности есть свои составляющие (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Ценности, создаваемые люксовыми брендами

Источник: Wiedmann K.-P., Hennigs N., Siebels A. Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework // Academy of Marketing Science Review. 2007. Vol. 7(7). P. 1–21.

¹ Старов С. А. Управление брендами. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. С. 16.

² Wiedmann K.-P., Hennigs N., Siebels A. Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework // Academy of Marketing Science Review. 2007. Vol. 7(7). P. 1–21

Финансовая ценность связана с денежными составляющими, такими как, например, цена, скидка. Внутри финансовой ценности Видман и др. выделили стоимостную. **Стоимостная ценность** связана с ожиданием соответствующего качества товара за соответствующую цену. Для тех потребителей, для которых цена является индикатором качества и престижа, высокие цены будут более желанны. Например, парфюм, имеющий более высокую цену, считается не только более качественным — насыщенным, стойким, но и статусным. Товары, которые стоят очень дешево, могут вызывать недоверие, и, как правило, вокруг них нет какого-либо ореола престижа.

Функциональная ценность имеет дело с так называемыми рациональными выгодами, например, качеством, надежностью, безопасностью. Она включает три составляющие. **Ценность использования** связана с удовлетворением потребностей и выполнением определенных функций. Потребитель ожидает, что товар будет служить исправно и долго, а также выглядеть должным образом. Эти ожидания повышаются в большей степени, когда речь идет о товарах люксовых брендов. Например, часы от люксовых брендов можно передавать по наследству, а на рояле Steinway & Sons будут играть несколько поколений семьи. Одежда в категории fast fashion обычно служит не более одного сезона, тогда как вещи премиальных и люксовых брендов можно использовать десятилетиями. **Ценность использования пересекается с ценностью качества** — качественные вещи дольше служат их обладателям. Что касается **ценности уникальности**, то, как правило, ощущение эксклюзивности и редкости может провоцировать у потребителя желание обладать товаром данного бренда. Это желание усиливается, если товар воспринимается как уникальный, с сильными отличительными особенностями. В связи с этим, чем более уникален бренд в восприятии потребителя, тем более ценным он будет для него. Например, дизайнер Дельфина Деллетре (Delfina Delettrez) создает уникальные украшения в форме губ и глаз (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Дизайн украшений от Дельфины Деллетре
Источник: официальный сайт: <https://www.delfinadelettrez.com/>

Индивидуальная ценность связана с личностью и имеет дело с гедонизмом, самоидентификацией, материализмом. Самоидентификация — это то, как человек себя воспринимает и чувствует. Вещи, которые человек покупает, могут выражать и подчеркивать его индивидуальность. Так, на-

пример, человек творческий, смелый, открытый новому, может отдавать предпочтение одежде бренда Gucci (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Образы от бренда Gucci

Источник: официальный сайт бренда: <https://www.gucci.com>

Некоторые бренды способны вызывать у потребителей положительный эмоциональный отклик, например, радость, уверенность в себе, удовольствие от созерцания, тактильного контакта, вкуса. Так, **гедонистическая ценность** имеет дело с созданием чувственных наслаждений, охватывающих разные каналы восприятия. Обычно бренды задействуют сразу несколько каналов восприятия. Культовые пирожные макарон от французского бренда Laduree, созданные в 1930 г., дают не только гастрономическое удовольствие знатокам бренда, но и визуальное и даже тактильное наслаждение от коробочки, в которую упакована продукция (рис. 6.5). Такая упаковка редко выбрасывается сразу после использования товара и обычно еще какое-то время радует глаз покупателя.



Рис. 6.5. Пример оформления пирожных макарон от бренда Laduree

Источник: официальный сайт бренда: <https://www.laduree.fr>

Материалистическая ценность связана со степенью важности обладания теми или иными материальными благами для потребителя. Так называемые материалистичные потребители придают большое значение обладанию материальными артефактами и покупают вещи, которые будут играть в их жизни немалую роль. Для них обладание вещами является сигналом и источником коммуникации с другими людьми посредством передачи информации через эти вещи о том, кто они такие и какое положение они занимают в обществе. Отсутствие у них какой-либо вещи, которая есть в их значимом окружении, может доставлять им эмоциональный дискомфорт. Для материалистов преимущественно важны товары для публичного потребления, так как они привлекают внимание и вокруг них можно строить коммуникации. Материалистические потребители готовы подключать дополнительные ресурсы, чтобы приобрести что-то значимое для них. Например, они могут поехать в другую страну, чтобы приобрести желанный товар, не представленный в стране их проживания. Так, в советские годы из туристической поездки в Чехословакию материалисты везли хрустальную посуду Bohemia, которая воспринималась в те годы как роскошь и была доступна очень ограниченному кругу людей. Потом эта посуда с гордостью демонстрировалась гостям и служила темой для разговоров. Среди материалистов встречаются различного рода коллекционеры, любители антиквариата.

С материалистической ценностью в какой-то степени пересекается **демонстративная ценность**, которая связана с потреблением брендовых товаров в общественных местах. Материалистическая ценность связана с внутренним желанием индивида потреблять материальные блага и выстраивать коммуникации вокруг них. **Демонстративная ценность** связана больше с сигналами для внешнего мира и донесением информации о своем социальном статусе и материальном благополучии. Например, даритель самой дорогой в мире помады Guerlain KissKiss Gold and Diamonds, имеющей цену 62 000 долл. и исполненной в золотом корпусе со 199 бриллиантами¹ (рис. 6.6), продемонстрирует получателю подарка не только свою любовь, но и огромный достаток.

Демонстративная ценность также может быть связана с желанием показать публике свой культурный уровень. Для этих целей могут использоваться товары с элементами изобразительного искусства, как, например, сумка с элементами картины Боттичелли «Рождение Венеры», портмоне с «Абсентом» Пикассо, «Четой Арнольфини» Яна Ван Эйка от бренда Ante Kovacs (рис. 6.7). Публичное потребление таких товаров может демонстрировать в том числе то, что их обладатель — человек, неравнодушный к искусству.

¹ URL: https://luxurylaunches.com/fashion/guerlain_kisskiss_gold_and_diamonds_lipstick_for_62000.php



Рис. 6.6. Самая дорогая в мире помада Guerlain KissKiss Gold and Diamonds

Источник: официальный сайт бренда, <https://luxurylaunches.com>



Рис. 6.7. Примеры товаров с элементами изобразительного искусства от бренда Antekovac

Источник: официальный сайт бренда: <https://www.antekovac.ru>

Нести демонстративную ценность могут товары не только премиальных и люксовых брендов, но также и те, которые находятся в более низкой ценовой категории. Например, яркие носки по мотивам творчества Энди Уорхола (рис. 6.8), созданные шведским брендом Happy Socks, могут демонстрировать равнодушие к поп-арту со стороны их обладателя, а также, вероятно, его творческую натуру.



Рис. 6.8. Бренд Happy Socks с элементами поп-арта Энди Уорхола

Источник: официальный сайт бренда: <https://www.happysocks.com/>

Ценность престижа в контексте социальных групп связана с желанием или необходимостью людей обладать тем или иным брендом в качестве индикатора принадлежности к определенной социальной группе. Этот эффект «единения» со значимой группой может вынуждать индивида соответствовать образу жизни других людей. В случае с упомянутой ценностью самоидентификации человек с помощью товаров люксовых брендов выражает свою индивидуальность, а с помощью ценности престижа в контексте социальных групп пытается подстроиться под значимое для него окружение. Например, человек приобретает часы Rolex, потому что они есть у его значимых коллег. Человек также может стремиться купить часы именно этого бренда, потому что «успешные люди носят Rolex». Среди ценителей этого бренда известные политики, бизнесмены, спортсмены и даже деятели культуры, как, например, дирижер Густаво Дудамель и оперный певец Пласидо Доминго.

Кейс по созданию ценностей для потребителей на примере бренда Iga Sarzynska
Источники:

- 1) официальный сайт бренда: <https://igasarzynska.pl>;
- 2) Очковская М. С., Карапетян Т. А. Потребление товаров люксовых брендов и их подделок. М.: Флинта, 2020. С. 57.

Людам свойственно стремиться к прекрасному. Продукты питания, которые помимо наличия в них качественных ингредиентов выполнены на высоком художественном уровне, находят своего потребителя, равнодушного к красоте. Художественные пряники от польского бренда Iga Sarzynska из города Торунь (рис. 6.9) имеют натуральный состав и безопасны для здоровья. Имея оригинальный дизайн и безупречное оформление, они являются своего рода произведением искусства и дают не только гастрономическое удовольствие, но и эстетическое наслаждение их обладателям. Даритель таких пряников выглядит в глазах ценителей визуальной эстетики не только обеспеченным человеком, но и обладателем тонкого вкуса.



Рис. 6.9. Пряники польского бренда Iga Sarzynska

Источник: фото взяты с официального сайта бренда: <https://igasarzynska.pl>

На основе информации, представленной в кейсе, сформулируйте ценности, которые создает бренд Iga Sarzynska для потребителя. Выполняя данное задание, просьба отталкиваться от тех ценностей, которые были систематизированы Видманом, Хеннигс и Сибелс и рассмотрены в данном разделе. Для дополнительной информации можно воспользоваться официальным сайтом бренда или страницей в соцсетях.

Ответ необходимо оформить в табличном виде:

Ценности	Пояснения

6.2. Идентичность бренда

Сильные бренды могут облегчать процесс выбора. Под сильными брендами мы имеем в виду те бренды, которые создают для потребителя не воспроизводимые конкурентами ценности. В основе любого сильного бренда лежит его отличительная идентичность, т.е. характер и содержание.

Идентичность бренда эксперты по бренд-менеджменту могут характеризовать несколько по-разному. Так, Д. Аакер считает, что идентичность бренда — «это восприятие бренда, которого хотелось бы достичь фирме»¹. Ж. Н. Капферер пишет, что идентичность бренда «устанавливает грани его уникальности и ценности»². По мнению Л. де Чернатони, идентичность бренда — это «характер, цели и ценности, которые представляют уникальную дифференциацию бренда»³.

Исследование идентичности бренда прежде всего связывают с именем уже упомянутого выше американского профессора Д. Аакера. Развернутое определение, данное Д. Аакером, выглядит следующим образом: «Идентичность бренда — это уникальный набор марочных ассоциаций, который стремится создать или поддерживать разработчик бренда. Эти ассоциации представляют собой значение бренда и обещания, которые даются потребителям членами организации»⁴. В одной из своих последующих книг Д. Аакер изменил термин «идентичность бренда» на «видение бренда», объясняя это тем, что идентичность многие относят преимущественно к графическому дизайну и визуальному образу бренда, а термин «видение»

¹ Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. С. 13.

² Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. М.: Вершина, 2006. С. 93.

³ De Chenatony L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation // Journal of Marketing Management. 1999. Vol. 15. P. 157–179.

⁴ Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. С. 94.

отражает стратегическое значение данной концепции¹. «Видение бренда — это описание того имиджа, к которому стремится бренд. Это то, каким бренд хочет быть в глазах целевой аудитории и других групп, например, сотрудников и партнеров»². Так, например, к визуальной идентичности бренда Gucci относятся отличительная монограмма (может быть в разной цветовой гамме), двойная буква G, красно-зеленые полосы, змея, бамбуковая ручка у некоторых моделей сумок, а также деталь лошадиной уздечки horsebit (рис. 6.10). Что касается описания имиджа, которого бренд стремится достичь, то на официальном сайте сказано, что бренд Gucci является эклектичным, современным и романтическим. Товары, выпускаемые под брендом Gucci, олицетворяют верх итальянского мастерства, непревзойденного качества и внимания к деталям³.



Рис. 6.10. Элементы визуальной идентичности бренда Gucci

Источник: официальный сайт бренда: <https://www.gucci.com>

Существуют различные модели идентичности бренда, включающие несколько ингредиентов. Эти модели были разработаны либо теоретиками из академической среды, например Д. Аакером и Ж.-Н. Капферером, либо агентствами, специализирующимися на построении и развитии брендов, такими как J. W. Thompson, B. Worldwide.

Модель Аакера была представлена в его книге «Создание сильных брендов», которая впервые вышла русским языком в 2003 г. Идентичность по Аакеру включает четыре основных ингредиента: 1) бренд как продукт; 2) бренд как организация; 3) бренд как личность; 4) бренд как символ. Эти составляющие предлагают набор ценностей — функциональных, эмоциональных и социальных, а также вызывают доверие к бренду у потре-

¹ Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. Morgan James Publishing, 2014. P. 26.

² Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. Morgan James Publishing, 2014. P. 25.

³ URL: <https://www.gucci.com/us/en/st/about-gucci>

бителей¹. Включение товарной категории в модель идентичности нужно, во-первых, для создания ассоциации бренда с ключевым продуктом, чтобы потребители знали основную специализацию компании, во-вторых, чтобы при поиске определенного товара потребитель мог включить бренд в список альтернатив². Так, например, Pampers — это в первую очередь одноразовые подгузники; Moët & Chandon — старейшее французское шампанское, созданное в 1743 г.; Louboutin — красивая и элегантная обувь. За любым брендом стоит организация, которая имеет свою корпоративную культуру и ценности, которые *«могут внести свой вклад в предложение ценности»*³. Так, например, Nestle заявляет, что *«производит качественные продукты, которые могут сделать жизнь лучше. Вкусная и полезная еда насыщает и приносит удовольствие. Она помогает расти здоровыми детям, развиваться домашним питомцам, хорошо себя чувствовать нашим родителям и всем нам жить полной жизнью»*⁴. Наделение бренда чертами характера человека позволяет бренду выстраивать личностные взаимоотношения, более того, потребители бренда могут строить собственную идентичность, если разделяют те же ценности⁵. Литовский бренд молочных продуктов Vilkyškių ассоциируется с баскетбольным клубом Žalgiris из Каунаса и наделен характеристиками спортсменов: крепкий, любит побеждать, заботится о своем здоровье, имеет чувство юмора (рис. 6.11). Один из твердых сыров, выпускаемых под брендом Vilkyškių, назван в честь баскетбольного клуба.



Рис. 6.11. Бренд как личность на примере Vilkyškių
Источник: официальный сайт бренда: <https://vilvigroup.eu/>

¹ Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: Новая концепция брендинга. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.

² Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.

³ Там же. С. 109.

⁴ URL: <https://www.nestle.ru/aboutus>

⁵ Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.

Символ в модели идентичности Аакера считается очень важным¹, поскольку формирует ассоциации у потребителя. Символ может быть как визуальным, так и метафорическим, заложенным в названии бренда, он также может выражаться в наследии и традициях. Так, например, графическим символом литовского бренда молочных продуктов Vilkyškių является длинная черная кошка (рис. 6.12).



Рис. 6.12. Пример визуального символа: литовский бренд молочных продуктов Vilkyškių
 Источник: фото взяты из открытых источников.

Визуальным символом может быть также дизайн или какая-то отличительная часть товара, бросающаяся в глаза, например, красная подошва у обуви от Кристиана Лабутена или флакон в виде туфельки на высоком каблуке у парфюма Carolina Herrera Good Girl (рис. 6.13).



Рис. 6.13. Визуальные символы на примере обуви Louboutin и парфюма Carolina Herrera
 Источник: официальные сайты брендов <https://eu.christianlouboutin.com/>, <https://www.carolinaherrera.com/>

В качестве метафорического символа, заложенного в названии, приведем пример российского бренда украшений Avgvst. На сайте даются пояс-

¹ Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.

нения, почему у бренда такое имя: *«Почему Avgvst? Последний месяц лета. Год перевалил за половину, и день идет на убыль. Немного меланхолический, немного сумасшедший, полный звездного неба, запахов мокрой земли, тягучий и по-простому домашний; он у каждого свой. Это то ощущение, которое нас вдохновляет, — и мы предлагаем вам возвращаться в свой август с нами еще и еще»*¹. Интересен пример с брендом курток с метафорическим названием VATNIQUE. *«VATNIQUE (Ватник) — российский бренд стеганых курток-рубашек с универсальным дизайном без привязки к гендеру, работающий по принципам устойчивого развития. Ироничный твист на традиционную русскую стеганую ватную куртку — самый популярный предмет одежды в XX веке»*². Брендные современные «ватники» визуально имеют мало общего с традиционными ватниками ушедшего столетия (рис. 6.14).



Рис. 6.14. Пример куртки «ватник» с метафорическим названием Vatnique³

Источник: официальный сайт бренда: <https://vatnique.com/>

Еще ранее, в 1986 г., Ж.-Н. Капферер предложил модель построения идентичности бренда, выстроенную в виде шестиугольной призмы (рис. 6.15). Призма Капферера состоит из шести содержательных элементов: физические данные, индивидуальность, взаимоотношения, культура, отражение, самообраз⁴.

¹ URL: <https://jewelry-in-august.com/about/>

² URL: <https://vatnique.com/about/ru>

³ Для сравнения с традиционным ватником представлено фото Антанаса Суткуса, взятое из открытого источника: URL: <https://artsandculture.google.com/>

⁴ Kapferer J.-N., Bastien V. The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands. 2nd ed. Kogan Page, 2015.



Рис. 6.15. Призма идентичности по Ж.-Н. Капфереру

Источник: Kapferer J.-N., Bastien V. The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands. 2nd ed. Kogan Page, 2015. P. 148.

Первый элемент модели идентичности Капферера¹ — физические данные — выражен материальными артефактами и визуальными кодами (рис. 6.16). Например, логотип бренда, как правило, является лаконичной версией названия бренда (наложенные друг на друга буквы LV у бренда Louis Vuitton или GG у бренда Gucci). Это может быть повторяющийся визуальный мотив, который встречается во всех продуктах бренда, как, например, уникальное плетение кожи, присущее моделям сумок бренда Bottega Veneta, или монограммы брендов Gucci, Louis Vuitton, Coach и т.д. Похожим отличительным элементом бренда может быть особый материал, из которого производятся основные продукты бренда. Например, кожу питона активно использует итальянский люксовый бренд Prada, а костюмная ткань с особым узелковым плетением встречается во многих моделях одежды категории прет-а-порте у Модного дома Chanel. У многих люксовых брендов есть свой уникальный цвет, который используется в дизайне продукции и ее упаковки, в оформлении бутиков, транслируется в рекламных кампаниях. Один из ярких примеров использования цвета в качестве неотъемлемой части бренда — бирюзовый цвет #0ABAB5 бренда Tiffany & Co, который является зарегистрированной торговой маркой [Color Branding & Trademark Rights].

¹ Kapferer J.-N., Bastien V. The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands. 2nd ed. Kogan Page, 2015.



Рис. 6.16. Пример физических данных в призме идентичности Ж.-Н. Капферера
Источник: официальные сайты брендов Gucci, Bottega Veneta, Coach, Tiffany.

Второй элемент в призме идентичности бренда, в отличие от физических данных, относится к внутренней стороне бренда, другими словами, каким стремится быть бренд в глазах потребителя, на основе чего он выстраивает коммуникацию с потребителем. Подобно «личности бренда» в модели Аакера, **индивидуальность** в призме Капферера транслирует черты характера человека, зачастую основателя бренда. Если говорить про идентичность люксового бренда, то чаще всего она пересекается с личностью основателя, который обладает ярко выраженными чертами характера¹. Например, французский модельер Коко Шанель, основательница одноименного люксового бренда, была личностью самоуверенной и даже в какой-то степени дерзкой, что позволило ей, в свою очередь, разрушить стереотипы о моде. «Коко Шанель намеренно окутала свою жизнь туманом. Понять ее одежду гораздо легче, чем ее саму. В годы Первой мировой войны имя Шанель стало известно в мире моды благодаря революционной простоте ее нарядов. В созданных Коко моделях прослеживается спортивный дух — это мужская одежда для женщин. В своей работе Шанель пренебрегала классовыми различиями. Она одевала богатых дам в полосатые тельняшки, которые ассоциировались с бедными моряками. Коко стала первым кутюрье, создавшим функциональную женскую одежду. Она упростила, улучшила моду и сделала ее менее формальной. Благодаря ее идеям простота рабочего класса стала новым видом элитарности»².

Взаимоотношения в призме идентичности бренда отвечают за продолжительность и регулярность контактов, за характер и манеру общения, например, открытый, уважительный, восторженный. Автомобильный бренд Mercedes, вероятно, имеет более редкие контакты со своими потребителями, чем Дом моды Louis Vuitton, однако в обоих случаях основной задачей менеджеров является выстраивание продолжительных отношений

¹ Kapferer J.-N., Bastien V. The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands. 2nd ed. Kogan Page, 2015.

² Арнтцен М. Дресс-код. Голая правда о моде. М.: Ад Маргинем Пресс, 2017. С. 62.

с потребителем — чтобы он возвращался именно к этому бренду при совершении очередной покупки. Бренд может выстраивать отношения с отдельным индивидуумом, а может и с семьей. Например, кафе «АндерСон» нацелено на выстраивание отношений с семьями, в частности с детьми.

Культура бренда включает главные ценности, которые отражают сущность самого бренда, его ДНК и на основе которых строится коммуникация с потребителем. Например, для бренда Chanel это простота и либерализм, потому что это те идеи, которые пыталась донести до общества Коко Шанель¹, а для американского бренда Ralf Lauren, это соединение британского аристократизма и американского капитализма². Laduree — это гедонизм и французский шарм. Страна происхождения люксового бренда может нести дополнительную ценность для потребителя как знак качества и уникальности. Так, например, бренд Ferragamo из Флоренции в своих коммуникациях подчеркивает, что их товары производятся исключительно в Италии. А часы BVLGARI — это соединение высокого часового мастерства Швейцарии и сладкой жизни Италии.

Последние два элемента касаются непосредственно потребителей. **Отражение** тесно связано с потребностью самовыражения потребителей, оно отражает образ индивида в обществе. Отражение — это то, каким, по мнению бренда, хотел бы видеть себя человек, покупая тот или иной товар бренда. Именно *«поэтому каждый способен дать описание бренду через имидж его клиентов... даже если мы никогда не видим клиентов в рекламных кампаниях»*, — утверждает Дж.-Н. Капферер³. Например, покупатели часов Bvlgari обладают сильной, даже дерзкой личностью и стремятся выделиться из толпы.

Самообраз — это не что иное, как портрет целевой аудитории бренда, потому что он отражает, что ощущает и какую ценность получает индивид, приобретая товар определенного бренда. Например, ценительница бренда Yves Saint Lauren, согласно Капфереру, сказала бы о себе: *«Я не нуждаюсь в логотипе для самоутверждения или получения власти: я чувствую себя сексуальной и обольстительной»*⁴. Любительницы кондитерской Laduree ощущают себя гурманами, для которых важна визуальная эстетика.

Рассмотрим призму идентичности на примере люксового бренда Louis Vuitton (рис. 6.17)⁵.

¹ Graj S. Coco Chanel: Personal Branding Legend. URL: <https://www.forbes.com/sites/simongraj/2013/02/20/coco-chanel-personal-branding-legend/#48ef319f256e>

² Kapferer J.-N., Bastien V. The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands. 2nd ed. Kogan Page, 2015. P. 148.

³ Ibid. P. 149.

⁴ Ibid. P. 150.

⁵ Данный анализ идентичности бренда Louis Vuitton был подготовлен Екатериной Индичевой, магистром менеджмента, менеджером по маркетингу в компании Puig.



Рис. 6.17. Идентичность бренда Louis Vuitton на основе призмы Капферера

Источник: Очковская М. С., Мхитарян С. В., Индичева Е. П. 2021.

Влияние коллабораций с изобразительным искусством на идентичность люксового бренда: пилотное исследование //

Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. № 20 (1). С. 11.

Физические данные бренда Louis Vuitton представлены культовыми продуктами, с которых началась история бренда, — дорожным чемоданом и сумкой, а также изделиями из кожи с канвой Damier и Monogram с сочетанием коричневого и бежевого цветов (рис. 6.18).



Damier



Monogram

Рис. 6.18. Примеры культовых продуктов Louis Vuitton

Источник: официальный сайт Louis Vuitton.

Индивидуальность бренда имеет черты характера основателя, Луи Вуиттона, который жил духом изобретательности и находчивости, как приближенный к европейскому двору, он был интеллигентом. Так как ядро бренда — это путешествия, не туризм, а исследование себя через призму открытия новых стран, то индивидуальность бренда обладает еще такими характеристиками, как: дух приключений, путешественник, космополит, который живет вне пространства и времени, живет духом свободы и завоеваний.

Взаимоотношения бренда Louis Vuitton со своими клиентами достаточно уважительны, сдержанны и дружелюбны. Например, своих амбассадоров, т.е. людей, которые представляют бренд на публике, Louis Vuitton называет «Друзьями Дома». Среди друзей Дома моды находятся современные известные деятели искусства: художники, фотографы, актеры, режиссеры, архитекторы, певцы, продюсеры и даже почитаемые в мире политики как, например, М. С. Горбачев. Дом моды выстраивает длительные отношения со своими друзьями. Так, история отношений с актрисой Катрин Денёв и архитектором Олафуром Элиассоном насчитывает более десяти лет. К взаимоотношениям можно отнести и возможность индивидуальных заказов, которые придают бренду ореол шика. Праправнук основателя, модельер Патрик Виттон¹ являлся главой отдела, «который занимается разработкой уникальных товаров для богатей и знаменитостей. Именно ему они сообщали свои заветные потребности в области сумок и чемоданов. Патрик знал, у кого из французских политиков в багаже имелся потайной отдел для хранения фотографии любовницы. Но никогда и никому об этом не рассказывал»².

Культура бренда Louis Vuitton имеет французские корни, в то время как основные ценности бренда заключаются в качестве, надежности, вневременности, изысканном вкусе и внимании к деталям. «Когда работники раскраивают кожу, две третьих части шкуры они просто выбрасывают. На сумке от Louis Vuitton не должно быть видно пор, морщин или следов от укусов насекомых. Заклепки на чемоданах ставят вручную, а срез кожи подкрашивают тончайшей кисточкой. Сотрудники в белых перчатках полируют металлическую фурнитуру до тех пор, пока она не засияет, словно золотая. Все делается вручную, все должно быть идеально»³.

Отражение как один из наиболее конфиденциальных элементов идентичности бренда Louis Vuitton было составлено на основе описаний друзей бренда и коммуникаций с потребителями. Это многогранная личность, независимая и современная, обладающая талантом и красотой, неукро-

¹ Умер 5 ноября 2019 г.

² Арнтцен М. Дресс-код. Голая правда о моде. М.: Ад Маргинем Пресс, 2017. С. 90.

³ Там же. С. 89–90.

тимой энергией и бесстрашием, умеющая выходить за границы консервативных убеждений, в то же время статная, элегантная и умеющая отстаивать свою собственную точку зрения. Личность, которая находится на самой вершине пирамиды Маслоу и имеет возможность созерцать и задумываться о смысле жизни.

Самообраз бренда Louis Vuitton представлен индивидуальностью, которая ценит изысканный стиль, качество, наследие, инновации, однако может использовать эти ценности по разным мотивам: либо для выделения себя на публике, либо потому что разделяет эти ценности и получает удовольствие от пользования продуктами бренда Louis Vuitton.

Суть бренда Louis Vuitton — это путешествия, которые подразумевают путешествие не только физическое, но и духовное.

Немецкие ученые Университета Бремена¹ утверждают, что идентичность бренда имеет прямое влияние на восприятие потребителя, т.е. на имидж бренда. Идеальным случаем является совпадение выстроенной идентичности бренда и имиджа, который бренд имеет в глазах потребителей.

В сочетании с утверждением о необходимости выделить бренд из толпы часто можно услышать термин «платформа бренда», который также является стратегическим инструментом в развитии бренда и бизнеса. Однако согласно утверждению Ж.-Н. Капферера платформа бренда является «уникальным неотразимым конкурентным предложением», включающим идентичность как отличительные особенности бренда и его позиционирование как инструмент конкуренции².

Среди атрибутов, составляющих бренд-платформу, многие международные компании, такие как Nestle, Henkel, Heineken и др., как правило, выделяют следующие:

- целевая аудитория;
- эмоциональные / функциональные потребности;
- инсайт;
- атрибуты бренда;
- эмоциональные / функциональные преимущества;
- ценности / характер бренда;
- позиционирование [Е. Эрман, презентация «Платформа бренда»].

Unilever использует платформу бренда под названием Brand Key. Модель включает следующие элементы: «конкурентное окружение», «це-

¹ Burmann C., Jost-Benz M., Riley N. Towards an identity-based brand equity model // Journal of Business Research. 2009. No. 62 (3). P. 390–397. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>

² Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. М.: Вершина, 2006. С. 101.

левую аудиторию», «основные потребительские мотивы (инсайт)», «выгоды», «ценности и персонификацию», «доказательство обещаний бренда», «определитель бренда», а также «сущность бренда»¹.

Следует сделать акцент на том, что целевая аудитория должна быть достаточно подробно описана. Предположение о том, что бренд предназначен для всех, проигрышное. И даже если многие будут любить тот или иной бренд, он все равно ориентирован на определенный сегмент, с которым выстраивает коммуникации и разговаривает на своем языке. Например, Apple, несмотря на то что у многих людей есть хотя бы один продукт данного бренда, позиционирует себя как бренд для творческих, инновационных и придающих большое значение дизайну пользователей². Louis Vuitton в своих коммуникациях разговаривает с сильными, многогранными, независимыми и обеспеченными личностями-космополитами; Rolex — с успешными людьми, многого добившимися в своей жизни, лидерами мнений в мировом масштабе или масштабе своей страны. Однако при этом каждый человек может мечтать и наслаждаться товарами этих брендов, даже если он не сильно обеспечен и не является лидером мнений.

Определитель бренда представляет собой отличительную особенность, а сущность бренда по содержанию близка к позиционированию, которое будет рассмотрено в следующем разделе.

Кейс по выявлению отличительной особенности и формулированию позиционирования (сути) кондитерского бренда Laduree

Источники:

- 1) официальный сайт бренда: <https://laduree-russia.ru>;
- 2) статья «Феномен Laduree»: <https://www.buro247.ru/lifestyle/eda/fenomen-ladur-e.html>.

На рис. 6.19 представлена модель Brand Key применительно к Laduree, в которой не заполнены данные по определителю и сути бренда. Используя информацию с официального сайта бренда и аккаунта в соцсетях, необходимо дополнить информацию по уже заполненным элементам модели и сформулировать определитель и суть бренда.

¹ Герасименко В. В., Очковская М. С. Бренд-менеджмент: учеб. пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016.

² Kahn B. Global Brand Power: Leveraging Branding for Long-Term Growth. Wharton Executive Essentials, 2013. P. 34.

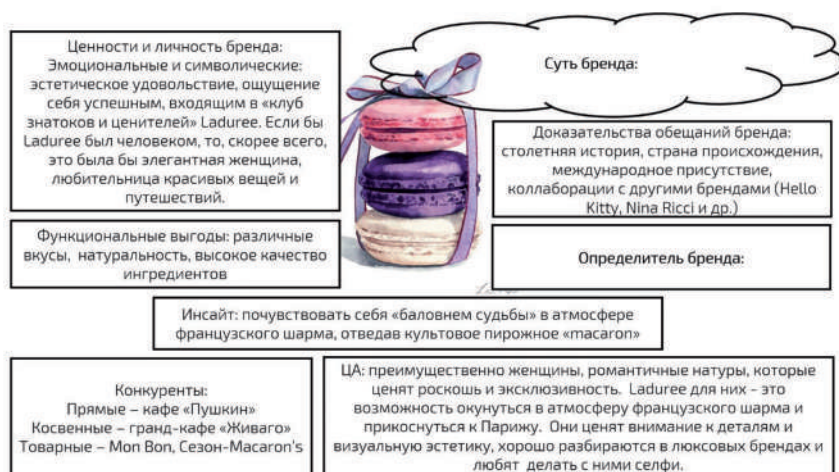


Рис. 6.19. Модель Brand Key на примере Laduree

Источник: URL: <https://laduree-russia.ru>, <https://www.buro247.ru/lifestyle/eda/fenomen-ladur-e.html>

6.3. Позиционирование бренда. Формулировка позиционирования

Позиционирование — это своеобразная часть идентичности бренда и ценности, которые производитель доводит до своих потенциальных потребителей с помощью рекламы и СМИ¹.

В словаре businessdictionary.com дается определение позиционирования как маркетинговой стратегии, нацеленной на занятие брендом отчетливой позиции по сравнению с конкурирующими брендами в сознании покупателя². Схожим образом, но более развернуто Ж.-Ж. Ламбен определяет позиционирование как решение компании выбрать те преимущества бренда, которые выставляют его в выгодном свете и позволяют завоевать свое собственное место на рынке³. Например, шоколад Mojo Cacao завоевал свое место в сегменте крафтового шоколада на альтернативном молоке и с кокосовым сахаром. Отсутствие рафинирован-

¹ Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. СПб.: Питер, 2014. С. 271.

² Онлайн Словарь businessdictionary.com. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/positioning.html>

³ Ламбен Ж.-Ж. и др. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2010. С. 322.

ного сахара и коровьего молока в составе выставляет Моjo в выгодном свете по сравнению с другим шоколадом для потребителей, которые следят за своим здоровьем.

Позиционирование имеет дело с тремя компонентами, которые должны работать совместно: 1) сфера деятельности, где бренд конкурирует, или так называемая конкурентная группа, точки паритета (Point of Parity, PoP); 2) отличительная особенность в своей сфере деятельности — то, что другие конкуренты предложить не могут (Point of Difference, PoD); 3) целевой сегмент (Target). Эти ингредиенты должны войти в формулировку позиционирования. Общая «формула» позиционирования представляет собой сочетание ключевой отличительной особенности бренда, которая важна в определенной категории, к которой он относится, для конкретного целевого сегмента (рис. 6.20).



Рис. 6.20. Формулировка позиционирования

Источник: Kahn B. Global Brand Power: Leveraging Branding for Long-Term Growth. — Wharton Executive Essentials, 2013.

Для позиционирования нужно выделить наиболее привлекательные отличительные характеристики марочного продукта, которые могут заинтересовать целевой сегмент. Позиционирование может быть как рациональным, так и эмоциональным. Продукт может нести в себе несколько выгод, но в формулировку позиционирования, как правило, выносятся только одна или максимум две самые важные для выбранного целевого сегмента отличительных особенности, которые отсутствуют или выражены не так сильно у конкурентов. Например, автомобили Volvo строят свое позиционирование на такой характеристике, как безопасность. Российский бренд обуви Nearly Naked (рис. 6.21) выносит в формулировку позиционирования одновременно сексуальность и удобство (эмоциональный и рациональный аспекты). Сама формулировка звучит так: «Nearly Naked — это сексуальная и удобная обувь, придуманная для современных женщин, которые живут насыщенной жизнью и ценят эстетику и комфорт»¹.

¹ Формулировка представлена на основе информации с официального сайта бренда: <https://nn.shoes/brand>



Рис. 6.21. Российский бренд Nearly Naked

Источник: фото взяты с официального сайта: <https://nn.shoes>

Один из самых известных исторических российских парфюмов «Красная Москва» позиционируется как классические духи с наследием для ценителей хорошей парфюмерии¹. На наш взгляд, это неудачная формулировка позиционирования с очень общей отличительной особенностью и широкой целевой аудиторией. Не всегда в формулировке позиционирования есть все упомянутые выше три составных элемента. Так, у российского бренда украшений Avgvst позиционирование звучит следующим образом: «Avgvst — это украшения для тех, кто не носит украшения»². В этой формулировке пропущена отличительная особенность, но за счет того, что целевая аудитория сформулирована достаточно точно, понятно, в чем особенность данного бренда — в минимализме и отсутствии помпезности.

Синонимом отличительной особенности является уникальное торговое предложение (УТП). Автором концепции уникального торгового предложения был Россер Ривс, который считал, что для успеха рекламной кампании необходимо найти абсолютно уникальное утверждение о товаре, которое не смогли бы повторить конкуренты³. Ресторан «Феликс Круль» в Светлогорске в Калининградской области позиционируется как ресторан прогрессивной здоровой кухни с элементами авантюризма. На данный момент это пока действительно единственный ресторан с таким предложением в упомянутом выше городе. Чайный бренд Teatone представляет новый и удобный подход к завариванию чая — листовый чай помещается в стик, заменяющий чайную ложку и не оставляющий при этом каких-

¹ URL: <https://novzar.ru/shop/redmoscowduhy>

² URL: <https://jewelry-in-august.com/about/>

³ Пирогова Ю. USP или УТП: Уникальное Торговое Предложение // Элитариум: официальный сайт. URL: <http://www.elitarium.ru/utp-usp-reklama-unikalnoe-torgovoe-predlozhenie-rynok-strategiya-informaciya-potrebitel-reklamist-tovar-osobennost-svoystvo-utverzhdienie/>

либо каплеь и брызг¹. В данном случае упаковка в виде стика и есть уникальное торговое предложение (рис. 6.22).



Рис. 6.22. Пример УТП — чай в стике

Источник: официальный сайт бренда Teatone.

В наши дни почти нет ничего, чего бы со временем не могли повторить конкуренты. Поэтому нельзя создать раз и навсегда одно-единственное уникальное предложение — чтобы быть уникальным в наши дни, надо постоянно придумывать что-то новое.

Так как отличительная особенность (PoD) является ключевой в формулировке позиционирования, то и способы позиционирования будут отличаться в зависимости от специфики отличительной особенности. Отличительную особенность также называют еще и дифференциацией.

Ж.-Ж. Ламбен выделил три способа позиционирования на основе дифференциации². В основе первого способа позиционирования лежит товарная дифференциация, т.е. функциональные ценности товара, которые мы рассматривали в п. 6.1. Как правило, это такие характеристики, как натуральность, надежность, свежесть, инновационность и пр. Такое позиционирование использует кондитерская фабрика «Петербургская коллекция». На официальном сайте фабрики дается следующая формулировка позиционирования: «Петербургская коллекция — это кондитерские изделия без содержания растительных жиров, заменителей какао-продуктов, консервантов, синтетических красителей и ароматизаторов».

¹ URL: <https://teatone.su/>

² Ламбен Ж.-Ж. и др. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2010. С. 324.

В основе второго способа позиционирования лежит ценовая дифференциация, в которой цена используется как способ выделиться среди конкурентов. Пример товарно-ценового позиционирования представлен на рекламном постере, созданном поэтом Маяковским и художником Родченко в 1923 г. ГУМ позиционировался как магазин, в котором можно найти все аккуратно, быстро и дешево. Часто ценовая дифференциация используется совместно с товарной, когда бренд заявляет про достойное качество по доступной цене.



Рис. 6.23. Рекламный плакат ГУМа. Пример товарно-ценового позиционирования

Источник: URL: <https://arzamas.academy/micro/add/11>

Третий способ позиционирования имеет имиджевую дифференциацию. Во многих случаях бренды не сильно отличаются друг от друга на основе физических характеристик. Бренды отличаются друг от друга своим имиджем, тем образом жизни и опытом, который они предлагают потребителю. Например, TAG Heuer Formula 1 — это часы, созданные для мужчин и женщин, влюбленных в мир автогонок и стремящихся проживать

свою жизнь на высоких скоростях¹. Martini — это вкус знаменитых гламурных вечеринок². Гостиница «Метрополь» — это путешествие во времени для самых искушенных³.

Байрон Шарп, автор нашумевшей книги «Как растут бренды: о чем не знают маркетологи», отмечает следующие значимые элементы⁴, которые позволяют бренду выделиться на фоне конкурентов⁵:

- уникальность имени, например Burger King, Nike, Apple, Starbucks, Google, Splat;
- цвета, например фирменные красный и желтый у McDonald's, фиолетовый у Cadbury, розовый у WizzAir (рис. 6.24);



Рис. 6.24. Примеры цветов компаний

- логотипы, например переплетенные отраженные буквы «С» у бренда Chanel, так называемый «свуш» (swoosh) у Nike, русалка у Starbucks (рис. 6.25);



Рис. 6.25. Примеры логотипов компаний

- слоганы, например известный «Just do it» у Nike, «Think different» у Apple, «Тает во рту, а не в руках» у M&Ms, «Не тормози — сни-керсни!» у батончика Snickers;
- символы и персонажи (*в англоязычной версии — mascots*), например крокодил у Lacoste, заяц у Nesquick, динозавр у молочных продуктов для детей «Растишка», тигр у Cheetos (рис. 6.26);

¹ URL: <https://www.tagheuer.com/>

² URL: <https://www.martini.com/ru/ru/we-are-martini/>

³ URL: <https://metropol-moscow.ru/>

⁴ Подкрепляющие примеры по каждому значимому элементу предложены автором главы М. С. Очковской.

⁵ Шарп Б. Как растут бренды: о чем не знают маркетологи: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 161.



Рис. 6.26. Примеры использования символов и персонажей

- знаменитости, как, например, в свое время Мэрилин Монро для Chanel № 5, Жюльет Бинош для Lancome;
- стиль рекламы, как, например, интеллектуальная и атмосферная реклама у Louis Vuitton.

Упомянутые выше значимые элементы должны доносить ценности бренда, идентичность и позиционирование. Их необходимо размещать там, где возможен контакт с потребителем, — на упаковке, в точках продаж (витрины, полки, POSM¹ и пр.), рекламных коммуникациях.

Кейс по позиционированию конфет от бренда Sugarpova

Источник:

- 1) официальный сайт бренда Sugarpova: <https://sugarpova.com>;
- 2) видео «Мария Шарапова запускает Sugarpova»: <https://www.youtube.com/watch?v=rgmY36yBe2w&t=13s>;
- 3) видео «Maria Sharapova Exclusive Tour of Sugarpova Pop-Up in Wimbledon»: <https://www.youtube.com/watch?v=YkpV75tisho>

Формулировку позиционирования для конфет от известной спортсменки Марии Шараповой (рис. 6.27) можно сформулировать следующим образом: «Sugarpova — это конфеты с натуральным составом без вреда для здоровья для любителей сладкого, следящих за своей фигурой». В данной формулировке необходимо выделить Target (целевой сегмент), Point of Parity (точку паритета), Point of Difference (отличительную особенность). Все ингредиенты обозначены в заданной формулировке позиционирования.



Рис. 6.27. Пример конфет от Марии Шараповой

Источник: URL: <https://sugarpova.com/>

¹ POSM — Point of Sales Materials, иначе реклама в местах продаж.

Ответ необходимо представить в табличном виде:

Наименование ингредиента	Характеристика ингредиента
Target	
PoP	
PoD	

6.4. Развитие бренда: матрица Таубера

Нельзя создать бренд навечно, необходимо его поддерживать и развивать в течение времени. Одной из популярных моделей, структурирующих стратегии развития бренда, является так называемая матрица Эдварда Таубера, предложенная им в 1978 г. Эта матрица была модифицирована Сергеем Старовым, профессором ВШМ СПбГУ¹.



Рис. 6.28. Матрица Э. Таубера в адаптации С. Старова
Источник: Старов С. А. Управление брендами.
СПб.: Высшая школа менеджмента, 2021. С. 461.

Расширение товарной линии предполагает использование существующего имени бренда для нового продукта существующей товарной категории. Расширение товарной линии может быть как горизонтальным, так и вертикальным. Горизонтальное растягивание бренда — это продление товарной линии, например добавление новых ингредиентов, вкусов,

¹ Старов С. А. Управление брендами. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2021. С. 461.

форм, упаковки в той же ценовой категории. В качестве примера горизонтального растягивания бренда можно привести сезонный выпуск шоколада Ritter Sport с рождественской тематикой — ингредиентами и соответствующей упаковкой — или появление подарочной упаковки с шоколадками меньшего размера (рис. 6.29).



Рис. 6.29. Примеры оформления подарочной упаковки

Данный способ развития бренда является самым распространенным и удовлетворяет потребности покупателей в разнообразии товаров. Например, чтобы быть в тренде здорового питания, известный литовский бренд молочных продуктов Vilkyskių недавно добавил в категорию сладких сырков аналогичный продукт с пониженным содержанием сахара и, чтобы не было путаницы с уже существующим продуктом, создал для него новую упаковку¹ (рис. 6.30).



**сырок с обычным
содержанием сахара**

**сырок с пониженным содержанием
сахара в обновленной упаковке**

Рис. 6.30. Примеры различного оформления упаковки

Что касается вертикального растягивания, то оно может происходить как вниз, так и вверх. Вертикальное растягивание вниз — это создание более простого и дешевого товара (с существующим именем и в рамках

¹ URL: <https://vilvigroup.eu/vilkyskiu-en/>

той же товарной категории). Например, литовский дизайнер Юозас Статкявичус (в Западной Европе и США известный под именем Josef Statkus), помимо высокой моды и прет-а-порте, разработал базовую линию узнаваемых свитшотов с надписью OrevuraR (рис. 6.31). Свитшоты стоят 50 евро и выпускаются под существующим брендом Juozas Statkevičius. Для сравнения — ценовой ряд платьев дизайнера охватывает от 699 до 1999 евро¹. Свитшот, в свою очередь, дает возможность прикоснуться к бренду более широкому кругу людей, разделяющих ценности дизайнера².



Рис. 6.31. Примеры использования различных цветов и логотипов бренда

В 2021 г. дизайнер воспользовался актуальной международной темой, связанной с вакцинацией от коронавирусной инфекции, и сделал ограниченный выпуск свитшотов в разной цветовой гамме с надписями «VaccinateD Superstar» и «Anti-VaxxeR Superhero», охватив таким образом и сторонников, и противников прививок³ (рис. 6.32). Появление свитшотов с новой надписью в той же ценовой категории является примером горизонтального растягивания внутри товарной линии свитшотов, а по отношению к нарядам уровня прет-а-порте такая стратегия является вертикальным растягиванием вниз.



Рис. 6.32. Примеры оформления надписей

¹ URL: <https://shop.statkevicius.com/en/ecommerce/women/dresses/c9.html>

² Очковская М. С., Карапетян Т. А. Потребление товаров люксовых брендов и их подделок. М.: Флинта, 2020. С. 17.

³ URL: <https://shop.statkevicius.com/en/ecommerce/limited-edition-jumper/i427.html>

Вертикальное растягивание вверх подразумевает движение в верхнюю ценовую категорию, т.е. выпуск обновленного продукта более высокого качества в рамках существующей товарной категории по более высокой цене. Например, в рамках бренда «Коломенская пастила»¹ существует пастила, продаваемая в обычной упаковке и более дорогой подарочной, выполненной в благородной цветовой гамме в виде шкатулки. Цена пастилы в подобной упаковке в 1,5–2 раза выше (рис. 6.33).



пастила в обычной упаковке



пастила в более дорогой подарочной упаковке

Рис. 6.33. Пастила в обычной и подарочной упаковках

Для товаров, появившихся вследствие вертикального растягивания, существуют свои так называемые маячки. Для товаров, «растянутых вниз», такими маячками могут быть не только более низкая цена, но и более простые материалы, упаковка. У товаров, «растянутых вверх», упаковка будет выполнена в более темных тонах, с элементами серебра или золота, как, например, премиальная линейка игристых вин «Абрау-Дюрсо». Часто товары, «растянутые вверх», выпускаются лимитированным тиражом.

Расширение границ бренда имеет дело с использованием существующего имени бренда для выхода в новую для бренда товарную категорию. С. Старов упоминает два способа расширения границ бренда: категориальное и кобрендинг². Категориальное расширение бренда называется зонтичным брендингом, когда несколько товарных категорий выпускаются под одним именем.

Категориальное расширение бренда имеет место, когда существующее имя бренда дается новой товарной категории. Например, уже упомянутый дизайнер Юозас Статкявичус выпустил под своим именем нетипичный товар для модной индустрии — консервированный вегетарианский суп из зеленых овощей в банке. Этот суп, так же как и модная одежда, создаваемая дизайнером, носит имя Juozas Statkevicius (рис. 6.34).

¹ URL: <https://kolomnapastila.ru/>

² Старов С. А. Управление брендами. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2021. С. 469.



Рис. 6.34. Вегетарианский суп Juožas Statkevičius

При категориальном расширении суть бренда должна переноситься и на новые товарные категории. Упомянутый выше суп от дизайнера имеет связь с миром моды. Так, на официальном сайте, посвященном этому продукту, сказано, что суп популярен за кулисами мира моды при подготовке к показам¹. С. Старов отмечает, что «бренды индустрии моды или товаров класса люкс с большей легкостью поддаются расширению, чем потребительские товары массового спроса»². Это связано с эмоциональными и социальными ценностями, которые эти бренды создают для потребителя. Так, например, человек, разделяющий ценности бренда Juožas Statkevičius, но не имеющий возможности приобретать одежду уровня прет-а-порте, может купить суп от дизайнера за 2,5 евро или свитшот. Личность Юозаса, как и большинства дизайнеров в мире высокой моды, является элементом идентичности бренда³. В связи с этим одним из возможных мотивов осознанной покупки доступных товаров данного бренда будет в том числе желание приобщиться к образу жизни этого известного человека.

Еще один подкрепляющий пример категориального расширения бренда — это Moleskine, где, помимо культовых записных книжек, на разных этапах развития этого бренда создавались новые для бренда товарные категории — карандаши, ручки и сумки с чехлами⁴. На все товары Moleskine распространяется единая суть бренда, связанная с творчеством.

Второй способ расширения границ бренда — это совместный брендинг, форма сотрудничества между двумя брендами, известными потребителю,

¹ URL: <http://skanisriuba.lt/>

² Старов С. А. Управление брендами. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2021. С. 473.

³ В шестиугольнике Капферера это ингредиент «личность бренда».

⁴ URL: <https://moleskines.ru/>

в которой сохраняются названия всех брендов и усиливается восприятие каждого благодаря данной коллаборации. Существуют разные формы кобрендинга, однако мы применительно к матрице Таубера будем рассматривать коллаборацию, в результате которой создается совместный продукт, в какой-то степени уникальный, который невозможно произвести без данного сотрудничества. В качестве примера кобрендинга можно привести сотрудничество известных французских брендов — кондитерской Laduree и модного дома Nina Ricci в 2014 г.¹ В результате этой коллаборации был создан аромат для парфюма и пирожных macaron с нотками лимона, розы, миндаля и малины. Парфюм помещен в известный флакон-яблоко, окрашенный в такой же ярко-розовый цвет, как и пирожное. Оба созданных продукта носят название «La Tentation de Nina»². На упаковке пирожных, выполненных в коллаборации, указаны имена двух брендов — Nina Ricci и Laduree (рис. 6.35).



Рис. 6.35. Примеры оформления упаковки с коллаборацией брендов

Расширение товарной линии и границ бренда способно привлечь новых клиентов, а также предложить разнообразие уже существующим покупателям.

Следующей возможной стратегией развития бренда является мультимарочный подход — создание дополнительных брендов в рамках существующей товарной линии. Так, Procter & Gamble использует мультимарочный подход, например в рамках средств для стирки компания владеет четырьмя брендами: Ariel, Tide, «Миф», Lenor. Следует отметить, что каждый из упомянутых брендов также активно использует

¹ URL: <https://jefouinetufouines.fr/2014/02/07/la-tentation-de-nina-macarons-parfum-macarons-nina-ricci-laduree/>

² URL: <https://www.vogue.fr/beauty-tips/buzz-day/diaporama/a-sweet-scent-from-nina-ricci-and-ladure-fragrance-macarons-collaboration/14138>

стратегии расширения товарной линии. Например, появление новых ароматов («Лаванда», «Сибирские травы» и пр.), форм (гель, капсулы), упаковки будет проявлением горизонтального расширения товарной линии средств для стирки. Мультимарочный подход дает возможность создавать разные ценности для различных сегментов покупателей. Однако данная стратегия таит в себе опасность марочного каннибализма, когда рост продаж одного бренда начинает происходить за счет уменьшения продаж другого.

Последней стратегией по Тауберу является диверсификация, когда создается новая товарная линия, которой присваивается новое имя. Например, как когда-то кофейные капсулы Nespresso у Nestle. Стратегия диверсификации является одной из самых сложных и требует больших вложений в маркетинговые коммуникации.

Кейс по развитию бренда (на примере ювелирного бренда Avgvst)

Источник: официальный сайт бренда <http://www.jewelry-in-august.com/about/>

Бренд Avgvst, созданный молодым талантливым дизайнером Натальей Брянцевой из Екатеринбурга, позиционирует себя «для девушек, которые не носят украшения». Можно сказать, что Avgvst — это ювелирная униформа из повседневных украшений, подходящих к самой простой одежде.

Бренд Avgvst имеет четыре товарные линии: 1) кольца, 2) подвески, 3) серьги, 4) браслеты. В рамках каждой товарной линии появляются регулярные сезонные обновления, в том числе лимитированные и ограниченные по времени.

Культовым товаром или товаром-иконой бренда Avgvst является подвеска-леденец, выполненный по мотивам чупа-чупса. Сначала было очень ограниченное количество цветов, в которых исполнено данное украшение-леденец. В настоящий момент подвески представлены в восьми цветах (рис. 6.36).



Рис. 6.6 Украшение-леденец в восьми цветах

Более того, появляются обновленные дизайнерские решения для украшения подвески-леденца.

Avgvst также вдохновляется работами художников. Простота и лаконичность форм, свойственные творениям авангардиста Малевича, гармонируют с ценностями данного бренда (рис. 6.37).



Рис. 6.37. Украшения в стиле авангардизма

Бренд также сотрудничает с художниками нашего времени. В августе 2018 г. была выпущена коллекция «РТУТЬ» совместно с московским художником Протеем Теменом. Совместная коллекция представляет собой браслеты, подвески и кольца с металлическими каплями и шариками, символизирующими ртуть (рис. 6.38).



Рис. 6.38. Украшения из коллекции «РТУТЬ»

В марте 2019 г. Avgvst выпустил вторую совместную коллекцию с Аленой Долецкой, известной российской журналисткой, блогером, бывшим главным редактором *Vogue Russia*. Сама коллекция получила название *Alma 2* и, как и первая *Alma*, вдохновлена Альмой Пиль — единственной женщиной-ювелиром, работавшей на фабрике Карла Фаберже. «Мы сделали коллекцию для *gentlewomen*, девушек, которые не гонятся за *it*-сумками, нашли себя в профессии и предпочитают белые рубашки и мужские ботинки. Мы постарались создать дизайн, который бы выглядел одновременно как из прошлого и будущего и оставался актуальным через десятки лет. Горный хрусталь — необычный и сложный материал, и за кажущейся простотой форм стоят мастерство и много часов труда. Наша девушка не стремится к громкому эффекту: иногда кажется, что горный хрусталь в ее украшениях вообще растворяется, исчезает с кожи», — рассказывает о коллекции основательница Avgvst Наталья Брянцева¹ (рис. 6.39).



Рис. 6.39. Украшения из коллекции Alma 2

¹ Алена Долецкая и Avgvst выпустили совместную ювелирную коллекцию. URL: <https://www.the-village.ru/village/service-shopping/style-news/299997-alma>

Проанализируйте и дайте обоснованный подкрепленный конкретными примерами ответ о том, какие из четырех способов развития бренда по Тауберу использует Avgvst.

6.5. Инфлюенсеры, послы и адвокаты бренда как инструменты коммуникации с целевой аудиторией

Рассмотрим коммуникации брендов с целевой аудиторией. Российские пользователи социальных сетей очень активны. Блогеры¹ — активные пользователи социальных сетей, которые регулярно публикуют собственный контент с целью привлечения аудитории, их можно классифицировать в зависимости от того, каким уровнем вовлеченности (Engagement Rate) и количеством подписчиков они обладают. Можно выделить три основные категории²:

1. Макроинфлюенсеры — крупные блогеры, обладающие аудиторией более 200 000 пользователей и коэффициентом вовлеченности не менее 0,01% от общего числа подписчиков.
2. Микроинфлюенсеры — блогеры, обладающие аудиторией до 200 000 пользователей и коэффициентом вовлеченности не менее 1% от общего числа подписчиков.
3. Наноинфлюенсеры — блогеры, которые имеют относительно узкую нишевую аудиторию. Она может состоять как из друзей и знакомых, так и достигать масштаба отдельной организации в несколько тысяч человек. Обладают аудиторией до 5000 пользователей и коэффициентом вовлеченности не менее 5% от общего числа подписчиков.

Уровень вовлеченности, отражающий, насколько активно взаимодействует аудитория с публикациями блогера, в данном случае рассчитывается как

$$ER = \frac{(\text{лайки} + \text{комментарии})}{\text{подписчики}} \cdot 100\%.$$

В последние годы микроинфлюенсеры стали востребованы у брендов. В случае микроинфлюенсеров подписчики воспринимают упоминание бренда от них как дружеский совет³. Дмитрий Салюков, сооснователь и гендиректор платформы для работы брендов с блогерами Insense, счи-

¹ В данной работе блогер является синонимом инфлюенсера.

² Данный материал был собран магистром менеджмента Еленой Кушнер на основе: Type of influencers. URL: <https://www.dearmishudad.com/type-influencers-nano-micro-macro/>; Social Media Influencers: Mega, Macro, Micro or Nano. URL: <https://www.cmswire.com/digital-marketing/social-media-influencers-mega-macro-micro-or-nano/>

³ Микроинфлюенсеры: почему брендам стоит обратить на них внимание прямо сейчас. URL: <https://vc.ru/marketing/133845-mikroinfluensery-pochemu-brendam-stoit-obratit-na-nih-vnimanie-pryamo-seychas>

тает, что «микроблогеры создают действительно интересный, вовлекающий контент. В работе с селебрити уже нет аутентичности — они продвигают столько разных продуктов, что им перестают верить. Нишевым же блогерам верят, а само обращение получается более целевым: многие селебрити говорят обо всем, в то время как небольшие авторы выбирают определенную тему»¹.

К преимуществам микроинфлюенсеров относится:

1. Невысокая стоимость публикации. Примерные оценки стоимости публикации у микроинфлюенсеров равны показателю вовлеченности блога. Например, размещение публикации рекламно-рекомендательного характера в блогах с активной аудиторией 20–80 тыс. подписчиков стоит в среднем 5000 руб.²
2. Более высокий показатель вовлеченности аудитории в сравнении с крупными блогами³.
3. Обладают высоким уровнем доверия среди аудитории и имеют возможность лично отвечать на комментарии и сообщения в сети. Подписчики, доверяя инфлюенсеру, готовы попробовать тот товар или услугу, которые он рекомендует.

Инфлюенсер создает уникальный контент. Использование собственных уникальных фотографий, авторских текстов, стиля оформления — это то, что выделяет инфлюенсеров среди других пользователей⁴. Инфлюенсер может делиться с подписчиками своим образом жизни, мнением на разные события, рассказывать про свои интересы. Среди блогеров часто встречаются эксперты. Например, большинство врачей московской клиники DocDeti имеют блоги в соцсетях, где делятся информацией о детских болезнях и их лечении в рамках доказательной медицины доступным языком.

К инфлюенсерам близки послы бренда (или амбассадоры), которые используются в качестве способа донесения позиционирования и ценностей бренда до целевой аудитории. Цель посла бренда — поддерживать позитивный образ бренда, взаимодействуя с целевой аудиторией. Важно, чтобы личность посла бренда пересекалась с индивидуальностью бренда. Например, 28-летняя⁵ корейская певица и актриса IU является послом

¹ Подъем микроинфлюенсеров: кто это такие и почему они нужны всем брендам. URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/the-rise-of-micro-influencers>

² Гуревич Е. Сколько стоит реклама у блогеров и на кого стоит потратиться. URL: <https://vc.ru/marketing/44919-skolko-stoit-reklama-u-blogerov-i-na-kogo-stoit-potratitsya>

³ Maheshwari S. Endorsed on Instagram by a Kardashians, but Is It Love or Just an Ad?. URL: <https://www.nytimes.com/2016/08/30/business/media/instagram-ads-marketing-kardashian.html>

⁴ Audrezet A. et al. Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation // Journal of Business Research. Elsevier. 2020. Vol. 117. P. 557–569.

⁵ На момент октября 2021 г.

бренда Gucci, распространяя ценности бренда среди молодежной аудитории своих поклонников (рис. 6.40). Образ IU — современной романтической певицы — соответствует ценностям бренда Gucci.



Рис. 6.40. Корейская певица IU как посол бренда Gucci
Источник: фото взяты из открытых источников Pinterest.

Часто послами бренда становятся известные спортсмены. Бренд сопровождает спортсменов на пути к успеху и новым достижениям, но в то же время ему приходится делить с ними трудности и поражения. Так, послом польского бренда одежды Vistula уже на протяжении многих лет является известный футболист Роберт Левандовски (рис. 6.41). В портновском мастерстве, как и в футболе, очень важно внимание к деталям. В январе 2019 г. бренд выпустил линию одежды, названную именем футболиста. Деловые костюмы для польской сборной по футболу также создаются брендом Vistula.



Рис. 6.41. Футболист Роберт Левандовски в качестве посла бренда Vistula
Источник: URL: <https://en.manufaktura.com/news-promotions/7103/robert-lewandowski-collection-w-vistula>

Послы бренда активно используют социальные сети в качестве регулярного канала коммуникации со своими подписчиками. Фотографии и посты, посвященные бренду, способны усиливать ассоциации с брендом, расширять его узнаваемость и даже провоцировать покупки. Так, например, в магазинах Vistula можно было услышать от посетителей просьбу подобрать такой же костюм, как у Левандовского¹.

Понятия «посол бренда» и «инфлюенсер» хотя и схожи, но не являются синонимами. Посол бренда зачастую имеет юридически оформленные долгосрочные отношения с брендом, включающие его участие в нескольких рекламных кампаниях. Инфлюенсер же имеет соглашение с брендом на очень ограниченный период времени, например в течение одной рекламной кампании, и его активность может ограничиться одним-двумя постами².

Еще одним способом взаимодействия бренда с аудиторией являются коммуникации с помощью адвокатов бренда. Адвокаты не связаны с брендом формальными отношениями, но могут оказывать воздействие на аудиторию, добровольно и с энтузиазмом рассказывая о своем опыте взаимодействия с брендом. Бренд способен, в свою очередь, оказывать влияние на адвокатов, стимулируя их положительный опыт и поощряя положительные упоминания бренда. Некоторые компании целенаправленно используют существующих клиентов для привлечения новых пользователей. Например, booking.com предлагает специальные реферальные ссылки для друзей и начисляет на виртуальный счет вознаграждение, если друг воспользуется их услугами. Альфа-Банк активно работает с адвокатами их бренда, например начисляет 1000 руб. за приглашение друга (рис. 6.42).

Как считает Ньюмейер, бренд — это в том числе и те слова, которые потребители говорят о нем³. Иногда, по мнению

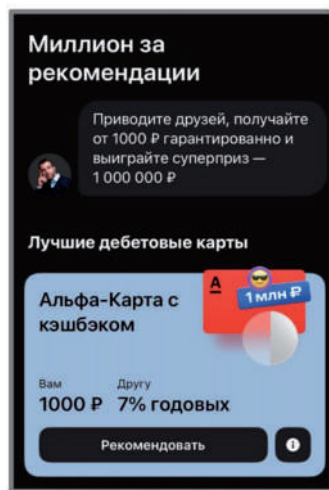


Рис. 6.42. Пример поощрения адвокатов бренда «Альфа-Банком»
Источник: приложение «Альфа-Банка».

¹ Наблюдения автора в течение 2018–2019 гг.

² What's the Difference Between an Influencer and a Brand Ambassador? URL: <https://www.beatly.com/guide-article/whats-the-difference-between-an-influencer-and-a-brand>

³ Ньюмейер М. ZAG: Манифест другого маркетинга: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 33.

Котлера, бренду необходима отрицательная адвокация, чтобы способствовать появлению положительной адвокации у других. «Мы утверждаем, что во многих случаях положительная адвокация без отрицательной может оставаться бездействующей». «Когда бренд остается верным собственной сущности и последовательно добивается своего целевого сегмента, он поляризует рынок. Одни становятся любителями данного бренда, а другие — ненавистниками»¹.

Кейс по адвокации брендов

Источник:

- 1) роман А. С. Пушкина «Евгений Онегин»;
- 2) Бутенина Е. М., Очковская М. С. Художественная и документальная литература в курсах «Маркетинг» и «Межкультурная коммуникация» // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2001. № 4.

А. С. Пушкин в романе «Евгений Онегин» упоминает часы известного швейцарского бренда *Breguet*, которыми пользовался главный герой:

*Покамест в утреннем уборе,
Надев широкий боливар,
Онегин едет на бульвар
И там гуляет на просторе,
Пока недремлющий брегет
Не прозвонит ему обед.*

К какой из рассмотренных в разделе категорий — инфлюенсеры, послы или адвокаты бренда — можно отнести великого поэта и почему? Пушкин упомянул известный бренд *Breguet* по своей инициативе без ведома бренда, не получив за это вознаграждения.

6.6. Личный бренд и его формирование²

Концепция личного брендинга стала набирать популярность в 90-е гг. XX в., однако упоминания о личном бренде встречались в литературе и до этого, например в книге Наполеона Хилла «Думай и богатей» 1937 г. или в книге Эла Райса и Джека Траута «Позиционирование: битвы за умы»³. Настоящим популяризатором концепции личного бренда заслуженно счи-

¹ Котлер Ф. и др. *Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете*: пер. с англ. М.: Эксмо, 2019. С. 36–37.

² В данном разделе использованы материалы магистерской диссертации Е. П. Силаевой, выполненной под руководством М. Е. Ульяновой.

³ Желнов С. В. Персональный бренд: теоретический аспект, технология формирования // *Молодой ученый*. 2017. № 33. С. 10–13. URL: <https://moluch.ru/archive/167/45289/> (дата обращения: 12.07.2019).

тают Тома Питерса и его статью 1997 г. «*Бренд под названием Вы*»¹, в которой он впервые представил концепцию самопозиционирования и личностного успеха.

Рожденная в недрах маркетинга концепция личного брендинга уже заняла прочное место в управленческой науке. Личный брендинг стоит на пересечении маркетинга, социологии, психологии, организационного поведения, теории коммуникаций и, некоторые исследователи считают, даже учета². Личный брендинг появился как инструмент, помогающий строить успешную карьеру в современных моделях трудоустройства, когда все чаще работа носит временный и проектный характер. В изменившихся условиях на рынке труда сам сотрудник теперь несет ответственность за построение своей карьеры, а не его работодатель. Структурные изменения экономики, связанные с внедрением искусственного интеллекта, «зеленых» технологий в энергетике и т.п., оставляют без работы массы ранее постоянно трудоустроенных людей. Люди в течение своей трудовой жизни все чаще вынуждены менять направления деятельности, что заставляет их выстраивать новые сети контактов и заниматься личным ребрендингом³.

Личный бренд

В западной литературе самым распространенным термином является «personal branding», однако в некоторых исследованиях можно встретить термин «self-branding». В русскоязычных исследованиях пока не установилась всеми принятая терминология, в источниках можно встретить следующие термины: «личный бренд», «персональный бренд», «имиджевый бренд». В данном разделе мы будем использовать термины «личный бренд» и «персональный бренд».

Личный бренд представляет собой совокупность образов, обещаний и ожиданий, которые появляются в сознании других людей от конкретной персоны⁴.

Каждый человек обладает личным брендом, однако не все это осознают, более того, личный бренд может быть разным в зависимости от ситуации и социального окружения человека. Все действия человека, его по-

¹ Peters T. The Brand Called You, 1997. URL: <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you> (дата обращения: 12.07.2019).

² Vitberg A. (2010). Developing your personal brand equity. URL: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2010/jul/20092245.html> (дата обращения: 12.07.2019).

³ Schlosser F., McPhee D. M., Forsyth J. (2017). Chance events and executive career rebranding: implications for career coaches and nonprofit HRM. Human Resource Management, 56. URL: <https://doi.org/10.1002/hrm.21789> (дата обращения: 12.07.2019).

⁴ Рябых А., Зебра Н. Персональный бренд: создание и продвижение. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ведение, его достижения влияют на формирование личного бренда и восприятие человека другими людьми. Таким образом, личный бренд можно рассматривать как публичное лицо человека. Личный бренд помогает человеку выявить свои конкурентные преимущества и достигнуть определенных профессиональных целей. С помощью личного бренда человек может в какой-то степени влиять на окружающих. В таком понимании личный бренд превращается из простого маркетингового инструмента в определенный идеологический инструмент, который определяет позиционирование и внутреннее ощущение человека в деловой и личной среде.

Несмотря на то что концепция личного брендинга зародилась в недрах маркетинга на основе традиционной концепции брендинга, личный бренд имеет ряд уникальных отличий. В первую очередь субъектом брендинга является не компания, а человек. Другие отличия личного бренда от корпоративного связаны также с имиджем, репутационными рисками, конкуренцией, затратами на создание и поддержание бренда, зависимостью от материального источника и уровнем цитируемости в СМИ¹.

Репутационные риски у личного бренда выше, чем у бренда компании. У компаний существует возможность переложить ответственность за ошибки в работе с клиентами, повлекшие ухудшение репутации и имиджа, на определенных сотрудников и уволить их. Восстановить же личную репутацию бывает гораздо сложнее.

Создать личный бренд, основанный на профессиональных успехах человека, легче и требует меньших финансовых и других ресурсов, в отличие от бренда компании, где барьеры входа высоки. Более того, инструментами личного брендинга пользуются далеко не все субъекты рынка, соответственно наличие личного бренда с большей вероятностью обеспечит конкурентные преимущества его обладателю в отличие от компаний.

Сильный личный бренд дает его владельцу следующие *преимущества*:

- рост профессиональной репутации и расширение возможностей трудоустройства;
- влияние на мнение других людей о себе;
- повышение уровня доходов (заработной платы в случае корпоративного найма);
- чувство удовлетворенности собой и гордости за свою профессиональную деятельность;
- наследие истории бренда.

Личный бренд формируется на стыке характеристик человека и его восприятия другими людьми (рис. 6.43).

¹ Рябых А., Зебра Н. Персональный бренд: создание и продвижение. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.



Рис. 6.43. Модель личного бренда

Источник: составлено автором.

В основе личного бренда лежат в первую очередь профессиональные знания и умения, другими словами, профессиональные компетенции человека. Личный бренд также связан с духовным развитием его обладателя, что означает привнесение творческой составляющей в свою работу. Важна личная позиция, которая может даже противоречить господствующей в обществе точке зрения. Практика показывает, что руководители компаний, обладающие известным личным брендом, создают более качественные отношения между компанией и потребителями, компанией и работниками, а также способствуют развитию и продвижению своих организаций. Для человека, создающего личный бренд, очень важны такие качества, как целостность, мудрость, знание, способность к сопереживанию, трудолюбие и осведомленность о текущих событиях.

Успешный личный бренд с точки зрения профессионального развития должен выполнять ряд определенных условий, выделяющих личный бренд среди конкурентов¹:

1. *Соответствие личного бренда истинной сущности человека.* Личный бренд должен отражать реальную личность человека, ее сильные стороны и индивидуальный стиль. Попытки выстроить личный бренд в соответствии с ожиданиями своей целевой аудитории, но вразрез со своей личностью, приводят к отсутствию доверия со стороны последней.

2. *Соответствие личного бренда сфере деятельности человека.* При построении личного бренда необходимо учитывать, в какой степени сущность человека, его личные качества, знания и умения соответствуют выбранной профессиональной сфере. Если такое соответствие не наблюдается, построение личного бренда окажется невозможным, сложно будет приобрести репутацию эксперта в соответствующей области.

¹ Dalla-Camina M. 5 Keys to Building Your Personal Brand. URL: https://www.huffingtonpost.com/megan-dallacamina/5-keys-to-building-your-p_b_5355300.html, 2014 (дата обращения: 27.08.2019).

3. *Обладание определенным уровнем известности.* Личный бренд подразумевает, что человек не только является экспертом в какой-либо сфере, но и делится своими знаниями с другими людьми. Чем выше известность человека, определяемая уровнем цитируемости, количеством просмотров или числом подписчиков, тем легче показать собственную уникальность и стать одним из лидеров мнений, что в дальнейшем позволит еще больше расширять аудиторию.

4. *Контроль над поведением в обществе.* Не все факторы, обеспечивающие создание сильного бренда, связаны с профессиональными знаниями или внешним видом человека. Известность приобретается не только за счет того, что человек делает, но и за счет того, как он это делает. Поведение в отношении других людей, исполнение обязательств, гарантированное качество предоставляемых им услуг, уважение к клиентам и т.п. помогают создать бренд, которому доверяет аудитория. Более того, поведение в обществе должно быть последовательным.

5. *Создание и управление личным брендом в режиме онлайн.* Современные реалии диктуют необходимость присутствия в социальных сетях и демонстрации не только профессиональных, но и личных достижений, чтобы целевая аудитория видела более живой образ, могла пообщаться с человеком лично и видеть его увлечения и интересы. Не менее важной оказывается та информация об обладателе личного бренда, которую размещают в интернете другие люди. Необходимо постоянно отслеживать публикуемые материалы и фиксировать возможные негативные отзывы, отвечать на них и показывать доброжелательное отношение и заботу бренда по отношению к своим клиентам.

Таким образом, наличие сильного профессионального личного бренда человека создает конкурентные преимущества и помогает строить успешную карьеру, а также развивать собственный бизнес.

Личный брендинг

Рассмотрим процесс построения личного бренда, или личный брендинг.

Сообщество экспертов в области создания личного бренда personalbrand.com определяет **личный брендинг** «как осознанные и целенаправленные усилия по созданию и влиянию на общественное мнение о человеке путем позиционирования его как авторитета в своей отрасли, повышения его авторитета и выделения среди конкурентов, способствующие продвижению по карьерной лестнице и расширению круга и сферы своего влияния»¹.

¹ URL: <https://personalbrand.com/>

Концепция персонального брендинга, как было сказано ранее, впервые появилась в 1997 г. в статье *Т. Питерса «Бренд под названием Вы»* и часто рассматривается в контексте феномена американского общества, в котором преобладает индивидуалистическая культура. Технологии персонального брендинга начали активно применяться различными специалистами, особенно после мирового экономического кризиса 2008 г., поскольку они позволяют получить новое или сохранить свое текущее положение на рынке труда. Позиционирование себя путем демонстрации постоянного самообучения, развития своего потенциала с точки зрения ценностей, знаний и навыков позволяет выделиться на фоне других соискателей и дает потенциальным работодателям представление о профессиональной компетентности специалиста. Таким образом, личный брендинг используется для продвижения ценностного предложения, которое человек может предложить бизнесу или клиентам в зависимости от их целей и задач. Известные менеджеры используют персональный брендинг для расширения своих полномочий и сферы влияния в бизнесе, чтобы продемонстрировать, что они компетентны и востребованы не только в финансово-хозяйственных делах конкретной компании, но и в плане власти, престижа и влияния на глобальном уровне¹.

Этапы создания личного бренда

Процесс создания личного бренда состоит из следующих этапов².

Этап 1: отбор наиболее важных личных качеств, на основе которых будет осуществляться позиционирование личного бренда. Данные качества должны быть достаточно специфичны и уникальны, а также связаны с узкой сферой специализации обладателя. Бренд является естественным продолжением личности, однако не всех ее качеств, и должен стать визитной карточкой человека.

Этап 2: определение места личного бренда в выбранной рыночной нише. Перед созданием бренда важно знать, сможет ли он удовлетворить запросы клиентов и будут ли они готовы заплатить большую цену за торговое предложение данного бренда на основании его ценностей и высокого уровня экспертности. Необходимо изучить ситуацию на рынке и то, что сейчас востребовано потребителями. Анализ рынка должен включать изучение конкурентов, существующих технологий продаж, обратной связи от потребителей. Чем точнее человек сможет определить свою нишу на рынке, тем выше вероятность получить статус эксперта в какой-либо конкретной области.

¹ Senge P. The Fifth Discipline, Doubleday. New York, NY, 1990.

² Brown A. Brand yourself // Black Enterprise. 2002. No. 32. P. 74.

Этап 3: обращение за профессиональной помощью к бизнес-тренерам, помогающим создавать и продвигать свой бренд, чтобы получить взгляд со стороны на развитие собственного бренда. Данный этап желателен, но требует определенных финансовых затрат.

Этап 4: последним этапом в развитии успешного личного бренда является продвижение. Для продвижения бренда необходимо использовать все возможные ресурсы, а также воспользоваться возможностями интернета для создания саморекламы, которая должна иметь фирменный стиль и четко определенную целевую аудиторию. Низкая стоимость рекламы делает интернет идеальным для продвижения себя.

Модель личного брендинга

Ниже представлена синтезированная модель построения личного бренда, разработанная Свободным университетом Амстердама (Нидерланды) на основе анализа 100 современных научных работ в области личного брендинга. Модель выделяет четыре основных процесса, связанных с процессом создания личного бренда. Эти процессы включают основные тенденции во внешней среде (тренды), влияющие на личный брендинг, движущие силы создания бренда (драйверы), непосредственно сам процесс построения и поддержания личного бренда, а также эффекты, возникающие в результате создания бренда (результаты) (рис. 6.44).

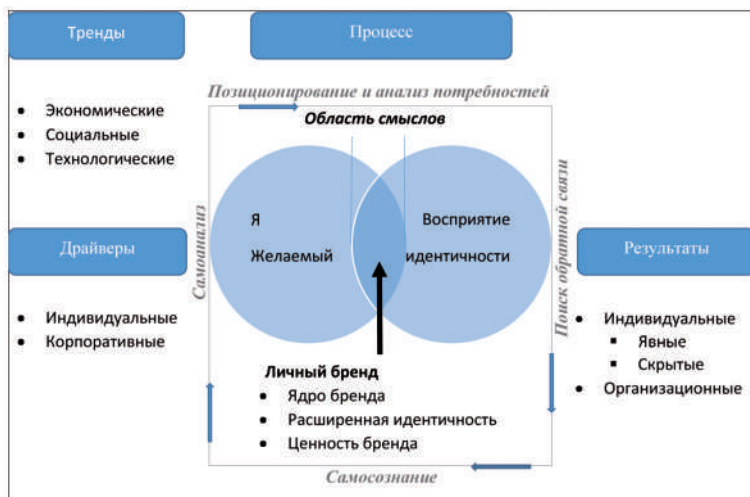


Рис. 6.44. Синтезированная модель брендинга

Источник: Gorbатов S., Khapova S. N., Lysova E. I. Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda.
URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>

Внешняя среда оказывает стимулирующее воздействие на создание личного бренда. Модель предлагает учитывать **тенденции изменения** или **тренды** следующих составляющих внешней среды — экономической, социальной и технологической. Современное состояние *экономики*, называемой «экономикой знаний», «экономикой платформ или совместного потребления», «эрой C2C (consumer to consumer)», характеризуется высокими требованиями со стороны рынка труда к квалификации персонала и развитием «портфельной» карьеры, когда сотрудник имеет контракты с несколькими работодателями и часто задействован в разных сферах. В таких условиях личный брендинг становится эффективной стратегией развития карьеры. Правильно выстроенный профиль в деловых социальных сетях может повысить шансы быть приглашенным на собеседование. *Социальные* сдвиги, связанные с изменившимся стилем жизни и социальными связями, привели к тому, что создание публичного имиджа перестало быть прерогативой знаменитостей. Развитие *технологий* делает их более доступными. Блоги, социальные сети, видеосервисы обеспечили обычным людям возможность самопродвижения и формирования персонального публичного имиджа в сетях. Наличие сильного имиджа в цифровой среде создает дополнительные конкурентные преимущества и возможности дифференциации на рынке труда.

Движущие силы, или драйверы, объясняют, почему человек начинает заниматься построением персонального бренда. Движущие силы могут носить индивидуальный (личный) и корпоративный характер. Большинство людей, уделяя внимание личному брендингу, делают это для удовлетворения своих потребностей в самоуважении и желании получить некие выгоды (*личностные драйверы*). Многие личностные характеристики человека, включая знания, умения и навыки, а также творческие способности, влияют на успешность в построении личного бренда и помогают найти основу дифференциации, т.е. отличия от конкурентов. К примеру, на популярность видеоблогера будет влиять и то, вызывают ли его видеоролики интерес у подписчиков (креативность) и насколько содержание этих видеороликов уникально, оригинально и отличается от других видеоблогеров (дифференциация). Таким образом, успех построения персонального бренда напрямую будет зависеть от индивидуального человеческого капитала. Сильный личный бренд, в свою очередь, способствует профессиональному успеху человека. Сфера деятельности человека также будет влиять на возможность и желание заниматься построением личного бренда (*корпоративные драйверы*). Некоторые сферы деятельности являются более открытыми, например, спорт или журналистика. Соответственно, представители данных сфер будут более склонны заниматься построением личного бренда, в отличие, например, от полиции или армии. В то же время некоторые компании могут поощрять продвижение

личных брендов своих сотрудников. Некоторые исследования подтверждают прямую зависимость между личным брендингом сотрудников и финансовым успехом компании.

Сам **процесс** построения и поддержания личного бренда в описываемой модели включает четыре основных подпроцесса: самосознание, самоанализ, позиционирование и анализ потребностей, а также поиск обратной связи. Остановимся на каждом из них подробнее. На первом месте в построении личного бренда является осознание себя. В процессе *познания себя* необходимо определить собственные ценности и убеждения, основу личного имиджа, а также четко представлять личные цели. Любые тренинги по созданию личного бренда всегда начинаются с упражнений по самоидентификации. Создатель успешного личного бренда всегда находит золотую середину между удовлетворением запросов целевой аудитории (*анализ потребностей*) и сохранением собственной уникальности (*позиционирование*). Использование маркетинговых подходов к построению личного бренда предполагает, с одной стороны, анализ целевой аудитории, а с другой стороны, поиск уникальных черт, составляющих основу позиционирования. Поддерживать собственную уникальность очень важно для успешного развития личного бренда. В этом помогает в том числе и управление впечатлениями (*impression management*) с помощью онлайн- и офлайн-активностей. В условиях активного развития социальных сетей и Web 2.0 онлайн-стратегии брендинга выходят на первый план, предполагая активное участие в социальных сетях, блогах и видеосервисах. Актуальный личный бренд формируется на пересечении мыслимого человеком профессионального образа и образа, воспринимаемого окружающими. Образ «Желаемого Я» формируется исходя из личностных характеристик человека и его желания казаться кем-то в глазах общества. Чем ближе воспринимаемый образ человека и мыслимый им образ, тем выше будет уровень доверия со стороны окружения и тем успешнее будет проходить процесс построения и поддержания личного бренда. Таким образом, репутация и успех напрямую будут зависеть от восприятия обществом человека. *Самоанализ и поиск обратной связи* в модели направлены на процесс поддержания уже существующего персонального бренда. Стратегии личного брендинга нацелены на постоянную оценку своих сильных и слабых сторон. Технологии Web 2.0. позволяют постоянно получать обратную связь от целевой аудитории. Эта обратная связь помогает понять суть разрыва между «Желаемым Я» и «Воспринимаемым Я», а также найти и *создать смыслы*, сокращающие этот разрыв. Данные упражнения в самоанализе и учете обратной связи способствуют повышению самоосознанности. Эффективный личный брендинг основан на построении идентичности, которая ассоциируется у целевой аудитории с определенными эмоциями и восприятием конкретной личности, и на успешном управлении этими

восприятиями. Таким образом, личный бренд представляет собой *ядро*, основанное на образовании, опыте, личностных характеристиках человека, *расширенную идентичность*, включающую способности, связи, культуру человека, и *ценностное предложение*, а именно выгоды, получаемые человеком и связанные с взаимоотношениями и самовыражением.

Основным *результатом личного брендинга* исследователи считают успешное развитие карьеры. Однако результаты личного брендинга далеко не так однозначны и односторонни. Личный брендинг, помимо развития карьеры, помогает в установлении дружеских связей, поисках спутника жизни и самовыражении. Эффективность личного брендинга измеряется индивидуальными и организационными результатами. При этом личные результаты делятся на явные и скрытые. К основному *индивидуальному внутреннему результату* относится повышенная склонность к саморефлексии в попытке правильно позиционировать себя. К внутренним результатам также относят повышение мотивации, самореализацию, расширение сферы влияния личности и приобретение навыков по самопродвижению. *Явные индивидуальные результаты* брендинга связаны в первую очередь с более успешной карьерой, а также с увеличением социального капитала и ростом престижа. Все это помогает лучше поддерживать связь с целевой аудиторией и обходить конкурентов. В последнее время стали появляться исследования, направленные на изучение влияния личного бренда сотрудника на *результаты деятельности организации*. Компании, стимулирующие создание личного бренда своих сотрудников, получают ряд преимуществ, а именно компания может предугадать поведение отдельных сотрудников, пользоваться заработанной славой своих сотрудников, и личные бренды играют сигнальную роль.

Итак, личный брендинг является динамическим процессом, требующим постоянной доработки и изменений. Представленные в модели виды деятельности должны выполняться постоянно для успешного личного брендинга.

Стратегии развития личного бренда.

Стратегии брендинга представляют собой планы и действия по их реализации, которые помогают осуществлять процесс персонального брендинга. Эти стратегии подразделяются на пять основных видов, или инструментов, которые можно применять в совокупности для достижения наибольшего эффекта от личного брендинга¹.

1. Применение правильных инструментов для демонстрации собственного имиджа.

¹ Ekhlasia A., Talebib K., Alipour S. Identifying the Process of Personal Branding for Entrepreneurs // Asian Journal of Research in Marketing Marketing. 2015. Vol. 4. No. 1. February. P. 100–111.

При коммуникации с другими людьми необходимо придерживаться одной модели поведения и демонстрировать тот образ, который будет ассоциироваться у них с личным брендом, при этом необходимо, чтобы он соответствовал подлинной сущности человека. Человек должен соблюдать подлинную идентичность, используя определенные методы и инструменты. Это относится к таким деталям, как тип одежды (строгий классический стиль или более свободный), манера речи (официальная или дружеская), модель поведения, позиционирование в социальных сетях и т.д.

2. Использование социальных сетей для продвижения личного бренда. Социальные сети являются одним из самых успешных инструментов продвижения персонального бренда. Социальные сети, помогая связывать людей, играют огромную роль в позиционировании себя и собственной организации. Путем применения этой стратегии предприниматели получают возможность набирать лояльную аудиторию и постоянно коммуницировать с ней, параллельно освещая свою деятельность и получая тем самым клиентов для своего бизнеса. Завоевание доверия определенной аудитории ведет к возрастанию эффекта диффузии, т.е., когда люди активно общаются с брендом и делятся информацией о нем на своих личных страницах, это ведет к тому, что аудитория бренда растет и бренд становится все более узнаваемым в виртуальной среде.

3. Приобретение экспертных знаний. Обладатель личного бренда должен позиционировать себя как эксперта в какой-либо узкой тематике, постоянно совершенствуясь и приобретая новые знания. Под приобретением новых знаний подразумевается получение всеобъемлющей и исчерпывающей информации в узкой области, которая позволяет приобрести статус эксперта в глазах своей аудитории. Важно отметить, что экспертность относится как к получению теоретических знаний и информации по предмету, так и к практическому опыту в данной области. Таким образом, приобретение знаний и опыта необходимо преобразовывать в те формы (книги, статьи в журналах и интернет-изданиях, выступления на профессиональных конференциях), которые позволят продемонстрировать эту экспертность целевой аудитории бренда.

4. Выражение определенной идентичности в поведении. Личный бренд строится на подлинной идентичности человека. Идентичность личного бренда должна также соответствовать идентичности своей аудитории. Посредством общения с аудиторией и демонстрации тех качеств и характеристик, которые нравятся аудитории, человек может стимулировать положительное восприятие образа личного бренда.

5. Принятие социальной ответственности. Такая стратегия подразумевает необходимость прилагать усилия в определенных областях деятельности, соответствующих интересам общества и страны, что демонстрирует

приоритеты этого человека по отношению к общественным интересам. На повышение уровня доверия к личному бренду также влияют уделение внимания социальным проблемам и попытки их решения. Транслируя заботу об обществе и окружающей среде, предприниматель завоевывает еще большее доверие потребителей, так как создает позитивную ассоциацию со своим брендом и брендом своей компании.

Задания

1. Проанализируйте свой личный бренд с точки зрения составных частей «Желаемый Я» и «Воспринимаемый Я». Оцените разрыв в восприятии. Предложите стратегии по сокращению данного разрыва.
2. Используя модель из рис. 6.44, постарайтесь оценить бренд любой известной личности.
3. Найдите примеры компаний, оказывающих поддержку своим сотрудникам в построении личных брендов. Оцените организационные результаты данной поддержки.
4. Выберите любого известного блогера и оцените онлайн-стратегии, использованные для построения личного бренда.
5. Найдите модель построения бренда 4Ps и дайте рекомендации по построению собственного бренда.

Список рекомендуемой литературы

1. Аакер Д. Создание сильных брендов: пер. с англ. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
2. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: Новая концепция брендинга: пер. с англ. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
3. Артцен М. Дресс-код. Голая правда о моде: пер. с англ. — М.: Ад Маргинем Пресс, 2017.
4. Бутенина Е. М., Очковская М. С. Художественная и документальная литература в курсах «Маркетинг» и «Межкультурная коммуникация» // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2021. — № 4.
5. Герасименко В. В., Очковская М. С. Бренд-менеджмент: учеб. пособие — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016.
6. Гуревич Е. Сколько стоит реклама у блогеров и на кого стоит потратить-ся. — URL: <https://vc.ru/marketing/44919-skolko-stoit-reklama-u-blogerov-ina-kogo-stoit-potratitsya>
7. Желнов С. В. Персональный бренд: теоретический аспект, технология формирования // Молодой ученый. — 2017. — № 33. — С. 10–13. — URL: <https://moluch.ru/archive/167/45289/> (дата обращения: 12.07.2019).
8. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда: пер. с англ. — М.: Вершина, 2006.
9. Котлер Ф. и др. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете: пер. с англ. — М.: Эксмо, 2019.
10. Ламбен Ж.-Ж. и др. Менеджмент, ориентированный на рынок? Пер. с фр. — СПб.: Питер, 2010.

11. Молчанов Н. Н., Самоделов Д. А. Особенности бренд-менеджмента в инновационно-ориентированных компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Экономика. — 2013. — № 1.
12. Ньюмейер М. ZAG: Манифест другого маркетинга: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
13. Очковская М. С., Мхитарян С. В., Индичева Е. П. Влияние коллабораций с изобразительным искусством на идентичность люксового бренда: пилотное исследование // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2021. — № 20 (1). — С. 3–29.
14. Очковская М. С., Карапетян Т. А. Потребление товаров люксовых брендов и их подделок. — М.: Флинта, 2020.
15. Очковская М. С., Тертерян А. С. Артификация люксовых брендов и ценность арт-коллабораций для потребителя // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2019. — № 4 (138). — С. 312–323.
16. Пирогова Ю. USP или УТП: Уникальное Торговое Предложение // Элитариум: официальный сайт. — URL: <http://www.elitarium.ru/utp-usp-reklama-unikalnoe-torgovoe-predlozhenie-rynok-strategiya-informaciya-potrebitel-reklamist-tovar-osobennost-svoystvo-utverzhdenie/>
17. Райс Э., Райс Л. 22 закона создания бренда: пер. с англ. — М.: АСТ, 2004.
18. Рябых А., Зебра Н. Персональный бренд: создание и продвижение. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
19. Старов С. А. Управление брендами. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.
20. Старов С. А. Управление брендами. — 2-е изд. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2021. — 473 с.
21. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент: пер. с англ. / под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Нева, 2003.
22. Шарп Б. Как растут бренды: о чем не знают маркетологи: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
23. Aaker D. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. — Morgan James Publishing, 2014.
24. Audrezet A. et al. Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation // Journal of Business Research. Elsevier. — 2020. — Vol. 117. — P. 557–569.
25. Brown A. Brand yourself // Black Enterprise. — 2002. — No. 32. — P. 74.
26. Burmann C. et al. Towards an identity-based brand equity model // Journal of Business Research. — 2009. — No. 62(3). — P. 390–397.
27. Burmann, C., Jost-Benz, M., Riley, N. Towards an identity-based brand equity model // Journal of Business Research. — 2009. — No. 62 (3). — P. 390–397. — URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
28. Color Branding & Trademark Rights. — URL: <https://www.colormatters.com/color-and-marketing/color-branding-legal-rights>
29. De Chenatony L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation // Journal of Marketing Management. — 1999. — Vol. 15. — P. 157–179
30. De Chernatony L., McDonald M. Creating Powerful Brands. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

31. Definition of a Personal Brand vs. Personal Branding [Электронный ресурс]. — URL: <https://personalbrand.com/> (дата обращения: 21.08.2019).
32. Ekhlasia A., Talebib K., Alipour S. Identifying the Process of Personal Branding for Entrepreneurs // *Asian Journal of Research in Marketing Marketing*. — 2015. — Vol. 4. — No. 1. — February. — P. 100–111.
33. Feldwick P. Defining a brand, in *Understanding Brands*. — London: Kogan Page, 1991.
34. Freberg K. et al. Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality // *Public Relations Review*. — 2011. — No. 37. — P. 90–92.
35. Gorbatov S., Khapova S., Lysova E., Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda. — URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>
36. Graj S. Coco Chanel: Personal Branding Legend. — URL: <https://www.forbes.com/sites/simongraj/2013/02/20/coco-chanel-personal-branding-legend/#48ef319f256e>
37. Ismail K. Social Media Influencers: Mega, Macro, Micro or Nano. — URL: <https://www.cmswire.com/digital-marketing/social-media-influencers-mega-macro-micro-or-nano/>
38. Kapferer J.-N., Bastien V. *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*. — 2nd ed. — Kogan Page, 2015.
39. Maheshwari S. Endorsed on Instagram by a Kardashian, but Is It Love or Just an Ad? — URL: <https://www.nytimes.com/2016/08/30/business/media/instagram-ads-marketing-kardashian.html>
40. Dalla-Camina M. 5 Keys to Building Your Personal Brand. [Электронный ресурс]. — URL: https://www.huffingtonpost.com/megan-dallacamina/5-keys-to-building-your_p_b_5355300.html, 2014 (дата обращения: 27.08.2019).
41. Peters T. *The Brand Called You*, 1997. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you> (дата обращения: 12.07.2019).
42. Ries A., Trout J. *Positioning: The Battle for Your Mind*. — New York: McGraw-Hill Book Company, 1981.
43. Schlosser F., McPhee D.M., Forsyth J. Chance events and executive career rebranding: implications for career coaches and nonprofit HRM // *Human Resource Management*. — 2017. — No. 56 [Электронный ресурс]. — URL: <https://doi.org/10.1002/hrm.21789> (дата обращения: 12.07.2019).
44. Senge P. *The Fifth Discipline, Doubleday*. — New York, NY, 1990.
45. Type of Influencers: Nano, Micro, Macro and ...? — URL: <https://dearmishudad.com/type-of-influencers-nano-micro-macro-and>
46. Vitberg A. (2010). Developing your personal brand equity. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2010/jul/20092245.html> (дата обращения: 12.07.2019).
47. Wiedmann K.-P., Hennigs N., Siebels A. Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework // *Academy of Marketing Science Review*. — 2007. — Vol. 7(7). — P. 1–21.

ГЛАВА 7

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ

- 7.1. Система факторов, определяющих ценовую политику в маркетинге.
- 7.2. Ценовая эластичность, верхний и нижний пределы цены.
- 7.3. Стратегические подходы в ценовой политике.
- 7.4. Методы расчета цены и ценовое стимулирование продаж.
- 7.5. Ценообразование в условиях развития электронной торговли.

7.1. Система факторов, определяющих ценовую политику в маркетинге

Ценообразование становится фактором повышения конкурентоспособности компании в том случае, если подход к этому процессу будет комплексным и обоснованным. Нередки случаи, когда компания имеет принятый на совете директоров документ, в котором изложена ценовая политика, но на деле никто не контролирует исполнение положений этого документа. Как итог: ценообразование в компании не служит тем целям, которые на него возлагаются.

В рамках маркетингового подхода к ценообразованию необходимо рассмотреть особенности цены, которые отличают этот инструмент от других частей маркетинг-микса. Среди них можно выделить следующие:

1. Цены оказывают большее влияние на прибыль, чем изменение продаж и затрат¹. Именно поэтому компании стараются любыми способами повысить цены там, где это возможно. Обратная сторона этого эффекта состоит в том, что снижение цены сложно компенсировать увеличением объема продаж и снижением затрат.
2. Прямая взаимосвязь между ценой и позиционированием продукта / компании. Потребитель будет оценивать товар / услугу не столько по внешнему виду, описанию, рекламе, сколько по цене. У каждого из нас есть свой уровень ценовых ощущений, который складывается из жизненного опыта, уровня дохода и многих других факторов. Ощущения цены субъективны, но именно для правильной оценки реакции потребителя на ту или иную цену и проводятся сложные

¹ Дэйли Дж. Эффективное ценообразование — основа конкурентного преимущества.: пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. С. 26–49.

и дорогостоящие маркетинговые исследования, без результатов которых вероятность ошибки будет велика.

3. Изменение цены не требует высоких затрат по сравнению с другими маркетинговыми активностями. То есть отреагировать ценой на действия конкурентов или изменение внутренних условий всегда можно с высокой скоростью. Поэтому цена — это оперативный и гибкий инструмент тактического управления в компании.
4. Сравнение розничных цен разных операторов рынка в текущих рыночных реалиях не является трудозатратным. Информация о ценах доступна любому, кто пожелает с ней ознакомиться, а на онлайн-рынках для сравнения цен разных продавцов потребуется всего несколько минут.

Для предприятия цена его товара представляет прежде всего стоимостную выручку, призванную покрыть его затраты и принести некоторую прибыль. Но понятие ценовой политики далеко не сводится к этому. В современной рыночной экономике оно характеризует систему мер, и прежде всего направленность предприятия на работу с потребителем.

В связи с этим очень важно понять систему факторов, воздействующих на ценовую политику (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Основные условия и факторы ценовой политики

Характер условий: внешние или внутренние	Условия ценообразования	Факторы ценообразования
Внешние	Предпочтения потребителей (условия потребления)	Полезность товара с точки зрения потребности, традиций потребления или эксклюзивности. Сопоставимость, взаимодополняемость или взаимозаменяемость товаров. Обоснованность цены с позиций потребительской ценности и дополнительных издержек потребителя
Внешние	Условия конкуренции (форма рынка)	Наличие и степень конкуренции. Доля рынка и позиции конкурентов. Политика конкурентов
Внешние	Макроэкономическое окружение	Налоговая политика, внешнеэкономическое регулирование, темпы инфляции, кредитная политика и цена кредита. Изменения общей экономической конъюнктуры, доходов, потребления

Окончание табл. 7.1

Характер условий: внешние или внутренние	Условия ценообразования	Факторы ценообразования
Внутренние	Условия производства (цены и затраты предприятия)	Издержки производства и их динамика. Цены факторов производства. Фактический и ожидаемый объем выпуска. Точка окупаемости (безубыточности). Возможности интеграции с другой продукцией и перераспределения прибыли
Внутренние	Условия маркетинга (развитие маркетинга в компании и роль цены в маркетинговом комплексе)	Товарная политика. Структура и каналы распределения товаров. Возможности продвижения товара и используемые формы коммуникации. Сервис и послепродажное обслуживание

Вся совокупность внешних и внутренних условий ценообразования должна быть изучена и учтена через вытекающие из нее конкретные факторы ценообразования. Чтобы приблизиться к выбору оптимальных ценовых решений, необходимо структурировать эти факторы и предложить на этой основе способы выбора оптимальной цены. Названные факторы имеют различную степень неопределенности, разную скорость и частоту изменений. В этом состоит сложность учета факторов ценообразования. Во всяком случае, прогнозы их изменения носят вероятностный характер, особенно в части внешних факторов.

Внешние факторы ценовой политики

Каждый предприниматель пытается, насколько возможно, расширить с помощью ценовой политики свой рынок сбыта или хотя бы удержать его. Моделирование своего рынка сопряжено всегда с большими сложностями из-за многообразия факторов, их взаимодействия, противоречивости, вероятностного характера и сложности учета.

Важнейшей рыночной силой, воздействующей на уровни цен, являются *потребители* товаров. Количество, структура и поведение потребителей имеют центральное значение для ценовой политики фирмы-продавца. Даже монополист не может абстрагироваться от этого фактора, устанавливая цену на линии спроса.

Потребители принимают решения не только рационально, но и чисто эмоционально. Они часто не имеют никаких ясных предпочтений, о которых говорит экономическая теория, а покупают *спонтанно*. Иногда

цена играет основную роль в потребительском выборе, иногда — никакую роль. Потребитель может выбрать продукт из-за его высокой цены и гордиться ценной покупкой либо, наоборот, выбирать самый дешевый товар.

В связи с этим в теорию цены все более широко начинают входить *модели теории поведения*, куда включаются не только прямые, видимые связи «уровень цены — объем продаж», но и внутренние мотивы, обусловленные личностью потребителя, формирующие отношение к цене товара.

Далее, возникает необходимость определения характеристик своего целевого рынка.

Для целей ценообразования придется максимально точно определить границы своего рынка, отношения конкуренции и характеристики спроса на нем.

С точки зрения продуктовой характеристики рынка и перспектив его развития важно определить фазу жизненного цикла продукта и рынка в целом, степень насыщения спроса. В зависимости от этого, например, определяются возможности использования ценовой конкуренции.

Кроме того, для целей ценовой политики фирма должна располагать основными сведениями о продукте:

- характер потребности в продукте и ценовой эластичности спроса на него, включая перекрестную эластичность. Так, по товарам первой необходимости (например, медикаментам) приходится часто наблюдать снижение прямой ценовой эластичности и повышение перекрестной эластичности;
- длительность использования продукта. Так, товары длительного пользования, такие как мебель, автомобили и др., предъявляют особые требования к ценообразованию. Потребитель может откладывать покупку, ожидая более выгодных для себя условий, в частности снижения цен. Это повышает ценовую эластичность спроса, но одновременно снижает зависимость цены от конъюнктурных колебаний;
- зависимость спроса от сезона и моды. Особо модные товары и товары в период пика сезона продаются по более высоким ценам, в остальном необходима специальная система дифференциации цен;
- ценовая позиция (ниша), которую занимает продукт. По дорогим товарам, рассчитанным на эффект эксклюзивности, по товарам со средним уровнем цен и, наконец, по дешевым товарам у потребителя возникают определенные ассоциации с качеством продукта или услуги. Это может оказаться решающим для реакции потребителя на изменение цен. Так, нередко случаи, когда понижение цен на дорогие товары вызывало падение, а не повышение спроса на них. Цена становится показателем качества.

Чтобы понять это, используется определенная классификация по числу участников рынка и другим признакам, которая будет специально раскрыта в дальнейшем.

Характеристика *конкурентов* — это также далеко не простой вопрос, требующий большой маркетинговой и аналитической работы. Однако правильное понимание своих основных конкурентов позволяет предвидеть направление их реакции на изменение цен, а также их ценовую политику.

Поэтому необходимо изучить способы рыночного поведения конкурирующих продавцов, а также предпочтения потребителей, связанные и не связанные с ценами, проявляющиеся в выборе той или иной модели товара.

Важно специально изучить ценовую политику конкурентов с тем, чтобы выявить политику ценового лидера — монополиста, взаимозависимость ценовой политики фирм-олигополистов, а также степень независимости цен на конкурентных рынках.

Если эта работа проделана, то становится понятным характер ценовой конкуренции на рынке. Что, например, стоит за ценовой агрессивностью конкурента? Обычно это — стремление к доминированию на рынке, рассчитанное на подавление одной фирмой других ведущих участников. Однако в современных условиях предприниматели могут выступать на рынке одновременно и как конкуренты, и как кооперативные партнеры, связанные определенным стратегическим альянсом.

Другой пример — электронная торговля через интернет, в которой по-новому структурируются каналы сбыта, а продавцы могут вступать в прямую, горизонтальную конкуренцию со своими собственными партнерами — предприятиями торговли, продающими данный вид товара тому же кругу потребителей. Это приводит не только к конфликтам, но и к проблемам в ценообразовании в фирме.

Далее, конкуренты одного рынка действуют, как правило, в различных ценовых сегментах (высоких, средних и низких цен).

Наконец, в число условий и факторов ценообразования входит макроэкономическое окружение.

Это и состояние общей макроэкономической конъюнктуры (например, фазы экономического цикла — подъем или кризис), и внешнеэкономическое регулирование (свободное передвижение товаров или обложенное высокими пошлинами, удорожающими товар), и степень инфляции (различие между номинальными и реальными ценами, изменение общего уровня цен), и налоговая система (например, акцизы, прямо включаемые в цену товара), и государственное антимонопольное регулирование (верхние пределы цен или регулирование рентабельности), и государственное ценообразование в отраслях естественных монополий (например, регулирование цен и тарифов на топливно-энергетические

ресурсы, определяющее уровни издержек) и многое другое. Даже политическая ситуация может повлиять на ценовую политику фирмы через определенные ожидания и прогнозы экономических решений (например, решений о реструктуризации и приватизации отраслей естественных монополий, об усилении или, напротив, ослаблении государственного контроля за ценами).

Важное значение для ценовой политики имеют общая *инновационная среда* в экономике, состояние и динамика инноваций, причем не только в «своей» отрасли, а, скажем, в области технического обеспечения производственного процесса (техника, механика, электроника) либо в производстве товаров-субститутов.

Социальные процессы в обществе, причем не только изменение уровня доходов (т.е. покупательной способности и отсюда — спроса), но и настроения, вкусы, идеалы того общественного слоя, который олицетворяет типичного потребителя данного товара, развитие моды, — все это также важные макроэкономические факторы ценообразования, определяющие динамику спроса и цены товара.

Важнейшим условием разработки ценовой политики является существующая конъюнктура цен в отрасли или отраслевом сегменте рынка. Это значит, что для принятия правильных ценовых решений необходимо хорошо изучить уровни цен, а также формы ценовой и неценовой конкуренции, применяемые на релевантном для компании рынке.

Внутренние условия и факторы

Внутренние факторы ценообразования охватывают вопросы технического и технологического состояния предприятия, результатов его прошлой хозяйственной деятельности и стратегические установки на будущее.

При этом *производственные* факторы могут влиять, например:

- на то, что цену не имеет смысла опускать ниже определенного уровня, так как увеличенный спрос невозможно будет удовлетворить (граница производственных возможностей);
- на то, какие предельные издержки возникают при данном объеме выпуска и оптимален ли он для предприятия;
- на то, возможно ли с позиций производственных возможностей использовать принцип дифференциации продукции и цен и т.д.

Внутренние факторы, лежащие на стороне *сбыта* и связанные с состоянием маркетинговой работы фирмы, могут, например, оказаться решающими:

- для включения сбытовых издержек в цену и их перераспределения между отдельными видами товарного ассортимента;
- для применения особых ценовых условий стимулирования сбыта;

- для возможностей подкрепления ценовой политики масштабной и правильно организованной рекламной политикой и другими инструментами маркетинга;
- наконец, для постоянного мониторинга рыночных цен и ведения переговоров о ценах с поставщиками и клиентами.

Финансовые внутренние факторы ценообразования, отражающие величину и структуру капитала фирмы, могут, например:

- предъявлять определенные требования к нижней границе цены со стороны ликвидности предприятия;
- заставить отказаться от сильного повышения цен из-за опасности временного сокращения потока наличных ресурсов, вызванного затруднениями сбыта;
- ограничивать возможности ценовой рекламы и вообще рекламной поддержки из-за ограниченности рекламного бюджета и т.д.

Наконец, внутренние факторы ценовой политики определяют структуру и уровни издержек, которые должны покрываться за счет цены.

Бренд как фактор ценообразования

Очевидно, что это создает новые условия для ценовой политики: новое сегментирование рынка, новое позиционирование товара или услуги и соответственно новое восприятие цены (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Этапы формирования бренда и его ценовое позиционирование

Этап и его ключевая проблема	Содержание задач
Этап 1 — анализ факторов	Определить ключевые аспекты, по которым потребитель различает марки и факторы, влияющие на его выбор
Этап 2 — описание марок	Описать качества каждой марки по стандартным критериям
Этап 3 — оценка силы бренда	Определить относительную важность критериев и дать оценку своего продукта (услуги)
Этап 4 — ценовое позиционирование	Оценить варианты ценового позиционирования, критические факторы успеха, назначить соответствующую выбранной нише цену

Для определения рыночных ниш ценового позиционирования бренда может быть использован метод опросов потребителя относительно воспринимаемой цены всех присутствующих на рынке товарных марок. Затем составляются шкала высказываний, характеризующих позиционирование

марок по цене, и соответствующий график, где по вертикали располагаются товарные марки, а по горизонтали откладываются приписываемые им потребителями цены.

7.2. Ценовая эластичность, верхний и нижний пределы цены

Любой потребитель чувствителен к цене, однако эта чувствительность может существенно изменяться. Принято определять ценовую эластичность спроса и эластичность спроса от доходов потребителей (подсчитывается аналогично). В практике маркетинга важно определять *ценовую эластичность* спроса целевой аудитории потребителей.

*Для определения степени чувствительности спроса к изменению цен используют показатель эластичности спроса по цене, который рассчитывается как отношение процента изменения величины спроса к проценту изменения цен. Полезность товара для потребителя и степень ценовой чувствительности определяют **верхний предел цены**.*

$$\text{К-нт эл. спроса} = \frac{\text{изменение величины спроса (\%)}}{\text{изменение цены (\%)}} = \frac{\Delta Q (\%)}{\Delta P (\%)}$$

Если коэффициент эластичности больше единицы, то спрос считается эластичным, а если меньше — неэластичным. Он отражает разную скорость рыночной реакции на изменение цен. Обычно цена и спрос находятся в обратной зависимости друг от друга, но не всегда. Так, по особо престижным товарам зависимость может быть прямой.

Чувствительность потребителей к ценам и их реакция определяются целым рядом психологических и экономических факторов, которые надо знать и учитывать предпринимателю.

Так, чувствительность потребителей к изменению цен будет **ниже**, если:

- продукт позиционирован отдельно от других (не имеет аналогов);
- потребителям не известны или мало известны товары-субституты;
- потребителям сложно сравнить качество различных субститутов;
- затраты потребителей на продукт относительно невелики по сравнению с их доходами;
- затраты потребителей на продукт занимают очень малую долю их совокупных издержек (поэтому, в частности, относительно дороги запчасти к автомобилям);
- потребители могут часть затрат на продукт разделить с кем-либо, например с членами своего кооператива;
- продукт может применяться в системе с ранее приобретенными и освоенными продуктами;
- продукту приписываются более высокое качество, престиж и эксклюзивность;
- потребители не могут долго хранить продукт.

Цена и эффективность потребления: порог «равновыгодности»

Для потребителя цена — не только затраты, необходимые для получения доступа к определенной полезности, но часто и элемент издержек. Это особенно ярко проявляется в производственном потреблении, хотя подобный подход потребителя к цене часто характерен для любых товаров длительного пользования. Отсюда следует важный вывод, что совокупная стоимость товара для производственного потребителя — это не только цена, а сальдо всех его доходов и расходов, связанных с приобретением продукта. Это можно представить как «выгоду потребителей», получаемую в результате вычитания из совокупной потребительской ценности, выраженной в денежной форме, совокупных затрат потребителя (рис. 7.1).

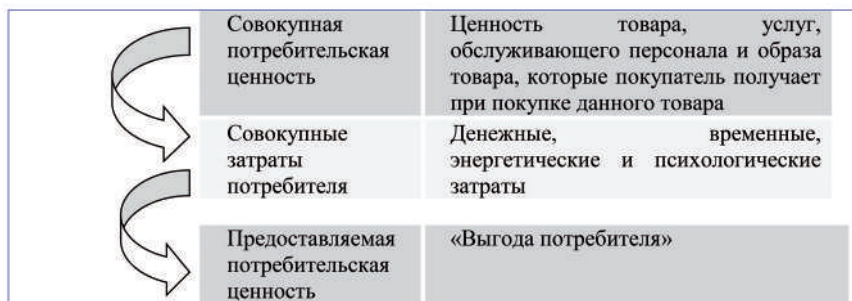


Рис. 7.1. Ценовая выгода потребителей

Объективные данные о ценах и их субъективное восприятие обычно не совпадают. Более того, они могут сильно различаться. Одни и те же цены по-разному воспринимаются различными людьми, что, конечно, отражается на объеме продаж. Речь идет, таким образом, о разной силе или интенсивности психологических импульсов, формирующих потребительскую оценку (рис. 7.2).

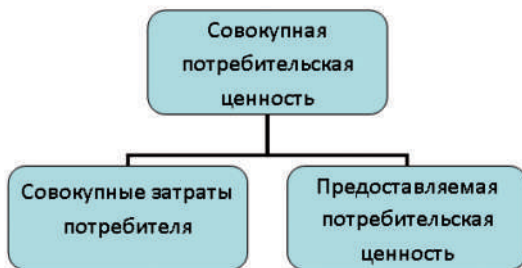


Рис. 7.2. Потребительская ценность продукта

Таким образом, ценовые различия, осознанно или неосознанно, оцениваются в относительном выражении. Они могут быть нами трансформированы в некоторую зависимость субъективных восприятий цен потребителем от объективных уровней цены товара. После определенных изменений уровня цены происходит перелом ее восприятия. Эти особенности, психологические пороги и пределы изменения цены должны определяться эмпирически и учитываться в ценообразовании фирмы (рис. 7.3).

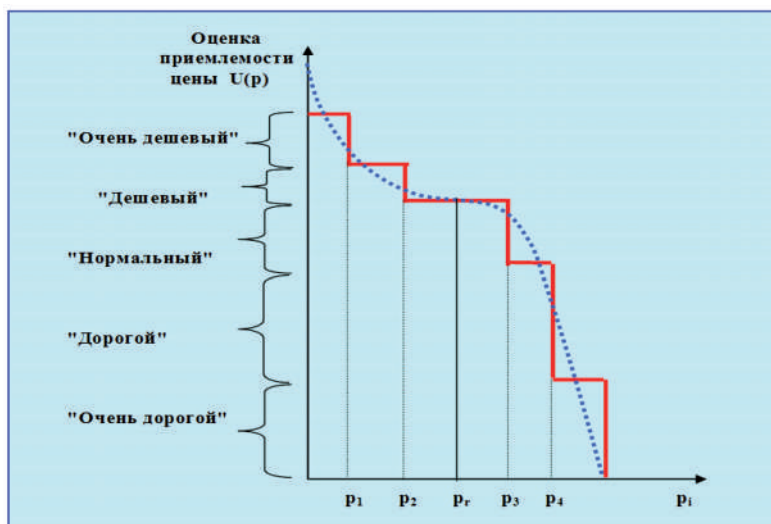


Рис. 7.3. Пороги восприятия цены и оценки уровня цены

Точки перелома оцениваются относительно базового уровня цены, показанного на рис. 7.3 как точка p_r (средней фактической, якорной или референтной цены), где сравнительный эффект восприятия цены (разность эффектов восприятия при небольшом изменении цены) почти равен нулю. Таким образом, потребителем оценивается не столько абсолютная величина, сколько относительная — разница между данной ценой и ценой-якорем.

Исследования цен

Можно выделить различные группы методов исследования цен и определения ценовой эластичности.

1. Мониторинг цен — это поиск своих конкурентов в интернете и регулярное отслеживание цен, акций и наличия товара на страницах их сайтов. Целью мониторинга цен является регулярная переоценка своих товаров, исходя из рыночной ситуации, для увеличения прибыли. Основным

инструментом для автоматического сбора информации является парсинг цен конкурентов. Важно мониторить цены в интернете:

- в самих интернет-магазинах;
- на прайс-агрегаторах;
- на маркетплейсах;
- в рекламных объявлениях в поисковой выдаче;
- на различных электронных досках объявлений.

Пример. *Вы и ваш прямой конкурент в данном регионе продаете продукцию одного поставщика. Вы заметили, что у вас начали падать продажи. Результаты мониторинга цен показали, что конкурент на выходных и в праздники опускает цены на эту продукцию до вашей закупочной или еще ниже. Вы проверили данные с помощью контрольной закупки товаров у конкурента. Варианты ошибки исключены. Вывод напрашивается однозначный — ваш конкурент не работает в убыток, а имеет дополнительную скидку от поставщика. Вы связываетесь с поставщиком, проводите переговоры. Либо вы получите скидку и сможете торговать по ценам конкурента, либо вы меняете поставщика на эту продукцию, либо возьмете на борт товары-аналоги с гарантированной наценкой.*

Автоматический мониторинг цен. Автоматический мониторинг цен конкурентов — это регулярный процесс сбора цен и запасов товаров на различных интернет-площадках, где они изменяются очень часто без участия персонала компании. Без автоматизированных систем мониторинга цен трудно отслеживать и своевременно реагировать на быстрое изменение рыночной ситуации в отраслях с высокой конкуренцией. Парсер цен конкурентов — это специально разработанная компьютерная программа, предназначенная для сбора данных о стоимости товаров или услуг со страниц посещаемых парсером сайтов. В Российской Федерации нет законодательства, ограничивающего доступ к информации о ценах в магазинах. Таким образом, эта информация является общедоступной, а значит, собирать цены в интернет-магазине не запрещается. В законодательстве Российской Федерации предусмотрен ряд ограничений, касающихся парсинга информации с сайтов: нельзя нарушать авторские и смежные права, нельзя собирать охраняемую законом информацию, нельзя собирать данные, составляющие коммерческую тайну, незаконным способом¹.

2. Использование ценовых экспериментов. Если не имеется надежной статистики относительно влияния уровня цен на объем реализации, то для определения ценовой эластичности возможно проведение специальных

¹ Кокоулин С. Методы мониторинга цен в интернете. URL: <https://pricecontrol.biz/methody-monitoringa-cen-v-internet/>

экспериментов. Цены могут или меняться в течение определенного времени в нескольких магазинах, или назначаться различные цены на одинаковые товары в нескольких магазинах в одно и то же время. Например, на пробном рынке на небольшой период времени вводится 5%-ное повышение цены на исследуемый товар. Если окажется, что это повышение не отразилось на объеме продаж, то оно вводится на всех рынках. Существенно важным при проведении ценовых экспериментов является сохранение неизменными всех других факторов, влияющих на покупательское поведение потребителей. В условиях нестабильной экономики это сделать чрезвычайно сложно¹.

3. Проведение опроса потребителей с целью выяснения, при каких ценах они готовы покупать определенные товары. Одной из сложностей данного подхода является то, что порой наблюдается существенное различие между высказываниями потребителей и их реальным поведением на рынке. Кроме того, респонденты обычно склонны занижать объемы предполагаемых покупок при высоком уровне цен. Как и для предыдущих методов, опросы потребителей в основном используются для определения краткосрочной эластичности спроса².

Если информация о ценах собрана, можно определить функцию и эластичность спроса по цене. При этом можно опираться не только на внешние, но и на собственные данные о продажах. Основные методы можно объединить в три группы³:

- Conjoint-анализ;
- эксперимент или моделирование полки;
- «прямые» опросы (PSM).

1. Conjoint-анализ. Респондент осуществляет выбор из нескольких представленных вариантов, которые демонстрируются ему на мониторе компьютера. В ходе исследования респондент решает несколько таких задач (обычно 10–15). Подбор задач осуществляется компьютером по математическому алгоритму так, чтобы получить достаточное количество сравнений по всем возможным вариантам.

В результате анализа собранных данных получаем:

- зависимость спроса и доли рынка от цены или других (неценовых) параметров продукта;
- возможность моделирования рынка в зависимости от наших действий или действий конкурентов.

¹ Герасименко В. В. и др. Маркетинг. Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический фак.: учебник / под ред. В. В. Герасименко. М., 2016.

² Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: полный курс MBA. М., 2006.

³ Энциклопедия маркетинга. URL: <https://www.marketing.spb.ru/>; URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/price_sencivity.htm

Этот метод полезно использовать, если цена состоит из нескольких составляющих, например, тариф на сотовую связь, а также в том случае, если ставится задача исследовать влияние на спрос как ценовых, так и не-ценовых параметров продукта. Например, мы можем исследовать объем, тип упаковки и цену. Метод полезен, когда количество сочетаний параметров очень велико или сложно предсказать все варианты, но необходимо смоделировать ситуацию на рынке. Например, при исследовании уровня тарифов может быть построена следующая зависимость:

$$Y = B_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots + B_nX_n$$

ПРИМЕР	Цена, руб.	Лимит исходящих вызовов, мин.	Лимит интернета, Гб	Другие характеристики тарифа
--------	------------	-------------------------------------	---------------------------	------------------------------------

Основные **плюсы** применения Conjoint-анализа состоят в том, что ситуация приближена к условиям покупки — респондент может сравнивать ваш продукт с продуктами конкурентов, но не воспринимает себя как цель исследования и потому не стремится искажать сознательно ответы. К тому же метод не требует больших выборок. **Минусы** этого метода связаны со сложностями организации в условиях холл-теста.

2. Эксперимент или моделирование полки. Для проведения эксперимента надо максимально точно смоделировать ситуацию покупки. Для этого респонденту предъявляется полка, на которой расположен исследуемый товар и товары-конкуренты. Задача респондента — выбрать, какой товар он купит, и распределить вероятности покупки между несколькими товарами. Каждому респонденту предъявляется только одна полка, чтобы определить долю товара при каждой цене.

Этот метод используется, когда есть ограниченное число ценовых уровней, которые надо протестировать. Выбор осуществляется в магазине или другой точке продаж, где на процесс выбора влияет не только формальное описание продукта (его характеристик), но и его восприятие. Именно поэтому этот метод чаще используют для FMCG-товаров.

Основные **плюсы** моделирования полки состоят в том, что ситуация максимально приближена к ситуации покупки — респондент находится в реальной ситуации, но как эксперт, и не понимает, что является целью исследования, и, как следствие, не будет сознательно искажать ответы. **Минусы** этого метода также связаны со сложностями организации в условиях холл-теста. Данный метод требует больших выборок, поскольку

каждый человек тестирует только один уровень цен. Кроме того, невозможно прогнозировать, как будет восприниматься цена при изменении конкурентного окружения и уровня цен. Практически невозможно использовать этот метод для сложных товаров и услуг, где цена складывается из нескольких разнородных составляющих.

3. Прямые методы ценовых исследований (PSM и Лестница цен).

PSM (Price Sensitivity Measurement). Метод был предложен нидерландским ученым Вестерндорпом в прошлом веке. Этот метод строится на предположении, что при правильной цене наибольшее количество людей считает ее не слишком низкой и не слишком высокой.

Лестница цен (Gabor Granger). Этот метод позволяет измерить величину «декларируемого спроса» в зависимости от уровней цены. Респонденту предъявляют описание продукта, его макет или сам продукт. После того как респондент ознакомится с продуктом, ему задают вопрос о вероятности покупки продукта по определенной цене (обычно пятибалльной), затем по следующей цене. Существуют две разновидности метода:

1. Цена изменяется от самого низкого значения цены до цены, при которой респондент откажется от покупки (или до заранее заданного самого верхнего значения цены).
2. Цена изменяется от самого высокого значения цены до цены, при которой респондент заявит об однозначном намерении купить.

Основные плюсы и минусы прямых методов

Плюсы прямых методов опросов состоят в том, что они могут комбинироваться в одном проекте с другими задачами (например, тестирование упаковки или сегментация), не требуют специальной организации (любая технология опросов).

Минусы связаны с тем, что респондент понимает, что целью исследователя является цена на конкретный продукт, и может декларировать более низкий уровень доступной для себя цены. Отсутствует влияние видимых цен конкурентов, и не учитывается их изменение.

Определение ценовой эластичности на основе применения метода PSM

Методика позволяет определить приемлемый для потребителя диапазон цены исходя из воспринимаемой ценности продукта (табл. 7.3).

Разработка ценовой шкалы: участникам исследования могут демонстрироваться карточки с упорядоченным списком цен, из которого опрашиваемые выбирают ответы.

Таблица 7.3

Диапазон цен на продукт

Диапазон приемлемых цен		Слишком дорого
Недорого	Недешево	
Довольно дешево, «выгодная» покупка	Довольно дорого: купить можно, но возникает ощущение, что переплатил	Высокая цена приводит к отказу от покупки

Дробность шкалы выбирается исходя из задач исследования и разброса цен на рынке. Переходя к блоку вопросов, посвященных цене, интервьюер дает респонденту возможность ознакомиться с внешним видом тестируемого продукта и его описанием. После этого респонденту задаются четыре основных вопроса:

- При какой цене вы купите это вино и решите, что сделали выгодную покупку? (НЕДОРОГО.)
- При какой цене вы посчитаете, что вино стоит дороже, чем следует, но все же купите? (НЕДЕШЕВО.)
- Начиная с какой цены, вы решите, что это вино стоит слишком дорого, и не станете его покупать? (СЛИШКОМ ДОРОГО.)
- Начиная с какой цены вы решите, что цена вызывает сомнения в качестве этого вина, и не станете его покупать? (СЛИШКОМ ДЕШЕВО.)

Результатом обработки является сводная таблица, отражающая восприятие каждого пункта ценовой шкалы респондентами. Она содержит пять столбцов: один — с пунктами ценовой шкалы, и четыре — с информацией о том, какая часть опрошенных воспринимает продукт при этой цене как слишком дешевый (возникает сомнение в качестве), недорогой (возникает ощущение «выгодной покупки»), недешевый (потребитель считает, что его вынуждают переплачивать, но все же покупает), слишком дорогой (когда продукт отвергается из-за слишком высокой цены).

Ответы на каждый вопрос отображаются в виде кумулятивной кривой. На горизонтальной оси откладываются значения цены, а на вертикальной — отмечается накопленный процент респондентов для каждого значения цены (см. пример на рис. 7.4)¹.

Кривая «недорого» строится как инвертированная кумулята: при низкой цене больше всего участников опроса считает цену выгодной. По мере повышения цены доля опрошенных, воспринимающих продукт как «выгодную покупку», неуклонно снижается (кривая 1). Точка, в которой кри-

¹ См. подробнее об этом примере: Проценко С. Определение ценовой эластичности // Sales business / Продажи. 2006. № 11. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/price_sensitivity.htm?printversion

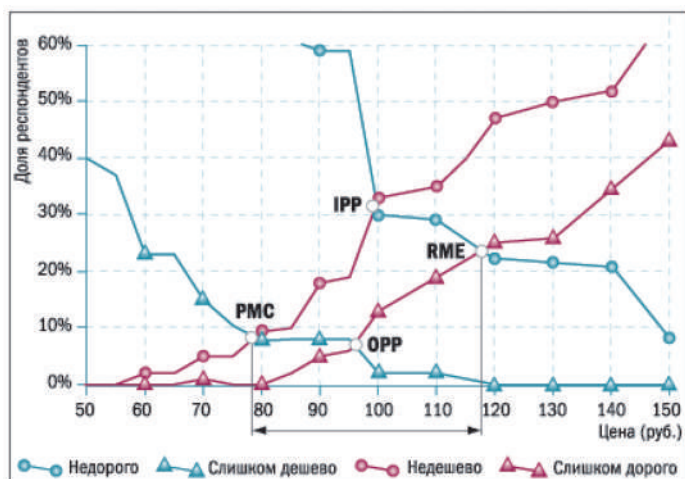


Рис. 7.4. Кумулятивные кривые в PSM.

Диапазон приемлемой цены (RAP): 80–115 руб.; OPP = 95 руб.

вые 1 и 3 пересекаются, называется «точкой безразличия». При значении цены на пресечении кривых доля респондентов, считающих продукт «недорогим», равна доле воспринимающих его как «недешевый». Аналогичным образом строятся кривые для других двух вопросов. Точки пересечения построенных кривых имеют важное значение для интерпретации полученных данных. Подробные характеристики каждой из полученных точек приведены в табл. 7.4.

Таблица 7.4

Характеристика точек пересечения кривых в PSM

Пересекающиеся кривые	Недорого	Слишком дешево
«Недешево»	Точка безразличия (IPP — indifference price point) — точка пересечения кривых «недорого» и «недешево». Респонденты воспринимают эту цену как «нормальную», наиболее подходящую для продукта в сложившихся на рынке условиях. По мнению самого автора методики, эта точка отражает среднюю (точнее, медианную) цену продукта, или цену лидера рынка	Точка предельной дешевизны, нижний порог цены (PMC — point of marginal cheapness) — точка пересечения кривых «слишком дешево» и «недешево». При более низкой цене доля покупателей, отказывающихся от покупки из-за сомнений в качестве продукта, начинает стремительно увеличиваться

Окончание табл. 7.4

Пересекающиеся кривые	Недорого	Слишком дешево
«Слишком дорого»	Точка предельной дороговизны, верхний порог цены (PME — point of marginal expensiveness) — точка пресечения кривых «недорого» и «слишком дорого». При более высокой цене существенно возрастает доля покупателей, отказывающихся от покупки из-за чрезмерно высокой цены	Точка оптимальной цены (OPP — optimum price point) — точка пересечения кривых «слишком дешево» и «слишком дорого». По мнению автора методики, цена оптимальна, так как в этой точке число потенциальных покупателей предельно велико (суммарное число потребителей, отвергающих продукт из-за его слишком высокой или подозрительно низкой цены, минимально). При сдвиге от точки OPP влево или вправо увеличивается число потребителей, отвергающих продукт из-за слишком высокой или подозрительно низкой цены

Анализ и интерпретация полученных данных. При анализе полученных данных иногда точки IPP и OPP на графике совпадают, т.е. «безразличная» и «оптимальная» цены равны. В нашем примере эти две точки на графике очень близки. Однако в большинстве случаев такого наложения не происходит. Значительное расстояние между точками косвенно показывает, что опрошенные потребители плохо осведомлены о ценах на рынке или оценивают тестируемый продукт как значительно «более дешевый» ($OPP < IPP$) или «более дорогой» ($OPP > IPP$) по сравнению с лидером рынка. При близких значениях IPP и OPP в широком интервале приемлемых цен можно говорить о том, что тестируемый продукт воспринимается близким по ожидаемой цене к товару — лидеру рынка.

Возможность использования модифицированной методики PSM

В исследованиях цен можно использовать расширение методики PSM, предложенное в 1993 г. группой экономистов: Д. Ньютоном, Дж. Миллером, П. Смитом. По именам авторов методику часто называют NMS (Newton — Miller — Smith). Принципиальное отличие ее заключается в том, что помимо четырех вопросов классической методики задаются еще два вопроса, связанные с вероятностью покупки.

— Насколько вероятно, что вы купите продукт по цене... («недорогая» цена, названная респондентом)?

— Насколько вероятно, что вы купите продукт по цене... («недешевая» цена, названная респондентом)?

Вполне понятно, что вероятность покупки по «слишком высокой» и «слишком низкой» цене оценивается как нулевая, поэтому вопросы по этим ценам не задаются. Полученным ответам присваивают определенные корректирующие значения, соответствующие условной вероятности покупки. Коэффициенты вероятности не являются четко заданными величинами, они могут различаться в зависимости от рынка или исследовательской задачи. На основе полученных коэффициентов вычисляются общие (по всем респондентам) вероятности покупки при определенных значениях цены, и на основе полученных значений строится кривая спроса (пример показан на рис. 7.5).

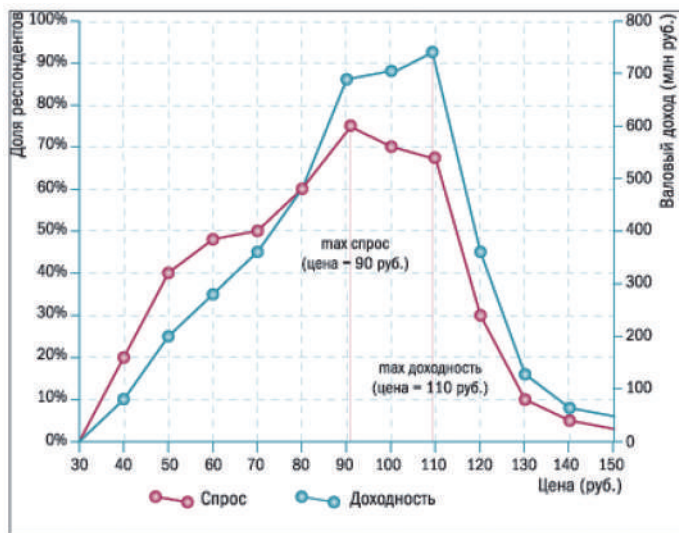


Рис. 7.5. Кривые спроса и валовой доходности в NMS

Дополнительные вопросы о покупательских намерениях позволяют определить цену, при которой спрос максимален. Кроме того, путем умножения доли респондентов, намеренных совершить покупку при определенной цене, на цену продукта мы получаем кривую валовой доходности. Разрыв между значениями цены, обеспечивающими максимальный спрос (90 руб.) и максимальную доходность (110 руб.), — это диапазон относительной неэластичности. В этом диапазоне увеличение цены не приводит к снижению объема продаж. Устанавливая цену на уровне 110 руб., производитель теряет часть потребителей, однако увеличение валовой доходности компенсирует снижение спроса.

И PSM, и ее модифицированный вариант хорошо подходят для приемной оценки диапазона приемлемых цен для продуктов, когда объективная оценка характеристик товара затруднительна. Однако обе методики не очень годятся для имиджевых продуктов, где значительную роль в принятии решения играют неценовые факторы.

Метод определения спроса на основе анализа фактических цен и объемов продаж

Этот статистический метод позволяет прогнозировать основной тренд изменения спроса и его эластичность по цене и имеет значение для планирования базовых уровней цен для будущего периода, уточнения ценовых расчетов с учетом опыта первоначального периода продаж и т.д. Метод дает укрупненную картину и полезен для понимания общей ценовой чувствительности на данном отраслевом и территориальном рынке.

Фиксируются два объема продаж и обеспечившие их уровни цен на основании фактических наблюдений.

Ставится задача нахождения линейной функции спроса типа:

$$q = a + bP,$$

где q — объем продаж; P — цена товара.

Если мы определим вид функции, то сможем вычислять базовую цену для любого объема продаж, предполагаемого для достижения в некотором будущем периоде и рассчитываемого в стратегическом планировании фирмы.

Точки замера должны минимально отличаться друг от друга с позиции колебания сезонности продаж, известных краткосрочных колебаний деловой активности, резких изменений издержек, цен и доходов, а также других факторов закономерного или случайного характера, резко повлиявших на цены или объемы продаж одного из периодов.

Имея данные об объемах продаж (q) и ценах (P) двух периодов, получаем систему линейных уравнений:

$$\begin{cases} q_1 = a + bP_1 \\ q_2 = a + bP_2. \end{cases}$$

Решив данную систему уравнений, получим искомые параметры, характеризующие величину и эластичность (угол наклона) кривой спроса:

$$a = \frac{P_1 q_1 - P_2 q_1}{P_1 - P_2}$$

$$b = \frac{q_1 - q_2}{P_1 - P_2}.$$

Пример. Предприятие имеет данные о продаже своих изделий в одном из районов города и в целях прогнозирования будущей динамики цен выбирает для сравнения два периода текущего года: январь и сентябрь. Обобщив данные об объемах продаж и ценах в эти периоды, оно получает следующие данные (табл. 7.5).

Таблица 7.5

Первичные данные о ценах реализации и объемах продаж изделия

Месяц	Цена изделия (тыс. руб.)	Продажи (шт.)
Январь	6	500
Сентябрь	7	540

Данные позволяют формально рассчитать эластичность спроса и определить уравнение спроса. Это возможный **первый шаг** наших расчетов.

Эластичность спроса, определяемая по упрощенной формуле (к началу периода), равна:

$$E = \frac{\frac{520 - 500}{500}}{\frac{7 - 6}{6}} = \frac{0,04}{0,16} = 0,25.$$

Параметры спроса, исчисленные по приведенным выше формулам, составят:

$$a = \frac{6 \cdot 520 - 7 \cdot 500}{6 - 7} = \frac{-380}{-1} = 380$$

$$b = \frac{500 - 520}{6 - 7} = \frac{-20}{-1} = 20.$$

Таким образом, исчисленная на основе фактических данных функция спроса имеет следующий вид:

$$q = 380 + 20P.$$

Второй шаг расчетов — необходимо скорректировать полученные данные на влияние внешних факторов ценообразования, прежде всего инфляции. Очевидно, что это влияние затронуло за рассматриваемый период общий уровень цен, включая цену рассматриваемого изделия. Это значит, что необходимо скорректировать параметр P_2 .

Какой показатель выбрать для расчетов влияния инфляции? Очевидно, тот, который наиболее близко отражает динамику уровней цен на рынке сбыта данной продукции. Например, здесь можно использовать индекс потребительских цен за прошедший период. Такие индексы регулярно публикуются Росстатом и доступны на его сайте.

Предположим, что за рассматриваемый период индекс цен составил:

$$I_{\text{потр. цен I-IX}} = 10\%, \text{ или } 1,1.$$

Отсюда относительная цена за сентябрь (скорректированная на влияние инфляции) составит:

$$P'_2 = \frac{7}{1,1} = 6,4.$$

Третий шаг расчетов по этому методу — скорректируем объем продаж данных изделий с учетом иных внешних (по отношению к данному рынку) факторов, повлиявших на него. Как правило, эти факторы касаются изменения экономической конъюнктуры и вследствие этого — уровней доходов, что влияет на размеры спроса и на объем товарооборота.

Если, например, в нашем случае речь идет о розничном товарообороте, то можно воспользоваться индексом реального (физического) объема розничного товарооборота, который также публикуется Росстатом. Допустим, что за рассматриваемый период этот индекс составил:

$$I_{\text{розн. товаров}} = 107\%, \text{ или } 1,07.$$

Тогда относительный спрос (скорректированный на изменение внешнего фактора — общего роста розничного товарооборота) составит:

$$q'_2 = \frac{520}{1,07} = 486.$$

Проведя указанную коррекцию данных, уточним теперь функцию спроса, пересчитав ее по новым, скорректированным данным (табл. 7.6).

Таблица 7.6

**Скорректированные данные о ценах реализации
и объемах продаж изделия**

Месяц	Цена (тыс. руб.)	Продажи (шт.)
Январь	6	500
Сентябрь	6,4	486

Получим:

$$a = \frac{6 \cdot 486 - 6,4 \cdot 500}{6 - 6,4} = \frac{-284}{-0,4} = 710$$

$$b = \frac{500 - 486}{6 - 6,4} = \frac{14}{-0,4} = -35.$$

Таким образом, уточненная функция спроса имеет следующий вид:

$$q = 710 - 35P.$$

Как видим, новые и первоначальные данные существенно отличаются. Это иллюстрируется на следующем графике (рис. 7.6).

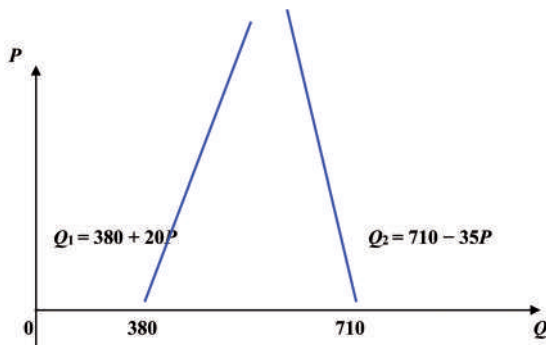


Рис. 7.6. Первоначальная (Q_1) и скорректированная (Q_2) функции спроса

Соответственно, изменяется и показатель ценовой эластичности спроса. Теперь он составит:

$$E = \frac{486 - 500}{\frac{500}{\frac{6,4 - 6}{6}}} = -0,42.$$

Важное замечание: когда необходимо уточнить формулу ценовой эластичности.

Надо заметить, что мы использовали здесь, как отмечалось выше, упрощенный метод расчета ценовой эластичности к базе начального периода. Этот метод принято считать достаточным при незначительных изменениях цен. Если же цены изменились существенно, то выбор базы расчетов значительно изменяет получаемый показатель ценовой эластичности.

Покажем это на примере.

Пример. Пусть цена некоторого товара A изменилась за рассматриваемый период с 15 тыс. до 25 тыс. руб. Определим процентное изменение цены товара:

- к базе начального периода:

$$\Delta P = \frac{25 - 15}{15} \cdot 100 = 66\%;$$

- к базе конца периода:

$$\Delta P = \frac{25 - 15}{25} \cdot 100 = 40\%;$$

- к базе середины периода:

$$\Delta P = \frac{(25 - 15)}{(25 + 15)/2} \cdot 100 = 53,3\%.$$

Исходя из названных соображений, для более точных измерений ценовой эластичности спроса в условиях резких ценовых колебаний используется отнесение к средней базе. В этом случае формула ценовой эластичности получит следующее выражение:

$$e_{x,p} = \frac{q_2 - q_1}{(q_2 + q_1)/2} : \frac{p_2 - p_1}{(p_2 + p_1)/2} \text{ или } e_{x,p} = \frac{(q_2 - q_1)}{(q_2 + q_1)} \cdot \frac{(p_2 + p_1)}{(p_2 - p_1)}$$

Ценовые эксперименты

Этот метод отличается от предыдущего тем, что позволяет обобщить большее число наблюдений за продажами и ценами и потому дает более точные результаты, позволяя корректировать общие представления о спросе и уточнять необходимый уровень цены.

Поскольку число наблюдений увеличивается, то интервалы времени между ними соответственно сокращаются, что позволяет уловить реальную динамику спроса, не искаженную дополнительными внешними факторами.

Исходя из краткосрочного характера наблюдений, можно считать все параметры, влияющие на спрос, кроме цены, условно постоянными и не проводить дополнительной коррекции, как в предыдущем методе.

В результате применения данного метода можно уловить пороги ценовой чувствительности, выражающиеся в изломах линии спроса. Если названные пороги становятся известны предприятию, то появляется возможность максимизации выручки на неэластичном участке спроса за счет некоторого повышения цены товара.

Кроме того, обобщение полученных результатов позволяет уточнить и конкретизировать более общие данные о ценовой эластичности, полученные при применении первого метода. Фактически речь идет о ценовых экспериментах, в рамках которых компания меняет цены и затем изучает последствия, т.е. влияние произведенных изменений на объемы продаж.

Ценовые эксперименты более сложны и рискованны по сравнению с наблюдениями (статистическими измерениями) или опросами. Но они имеют то неоспоримое преимущество, что компания может наблюдать реальную краткосрочную реакцию на изменение цен **своих** товаров.

В данном случае, если периоды проведения эксперимента достаточно короткие, то, как правило, нет необходимости в элиминировании действия иных факторов на потребительский выбор.

В зарубежной маркетинговой литературе приводится характерный пример ценового эксперимента, который позволяет судить о возможностях и ограничениях данного метода. Обратимся к этому примеру¹.

¹ См.: Долан Р. Дж., Саймон Г. Эффективное ценообразование. М.: Экзамен, 2005. С. 80–81.

Пример. Птицефабрика поставляет в городскую торговую сеть мясо птицы и продает его в нескольких торговых точках города по средней цене 200 руб. за 1 кг. По этой цене продается около 8000 кг в неделю. Для определения оптимального уровня цены и увеличения выручки предприятие проводит ряд пробных изменений цены и соответствующих замеров изменений в объемах продаж. Сначала предприятие повышает цену, потом начинает ее медленно снижать. В итоге складывается следующая картина (табл. 7.7).

Таблица 7.7

Ценовой эксперимент

Цена		Спрос (продажи)	
Руб. за 1 кг	% изменения	кг	% изменения
220	+10	5500	−31
200	0	8000	0
192	−4	8240	+3
180	−10	10 600	+32
160	−20	15 000	+87

Как видно из табл. 7.7, различные относительные изменения цен вызывали неодинаковые последствия со стороны спроса. Другими словами, эластичность спроса была различной в зависимости от направления и интенсивности изменения цены. Отсюда следует, что в исследуемом ценовом интервале существуют точки ценовой чувствительности, показывающие изменение эластичности спроса. Покажем это графически, изобразив относительные изменения цен и продаж (рис. 7.7).

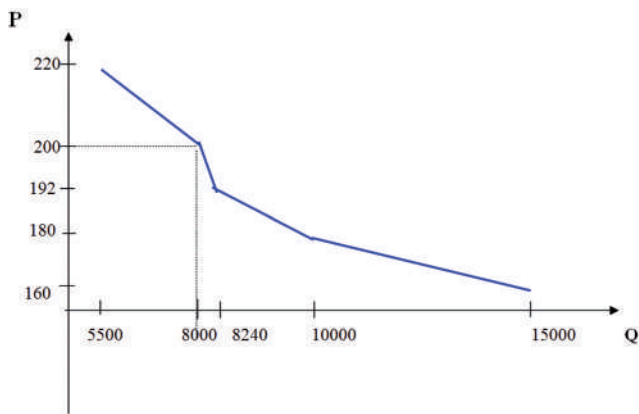


Рис. 7.7. Динамика продаж в ходе ценового эксперимента

Как видно из рис. 7.7, неэластичный участок спроса, соответствующий зоне слабой ценовой чувствительности, которая возникает в олигопольном ценообразовании,

находится в ценовом интервале (192–200) руб. за 1 кг мяса. Именно на этом участке возможна максимизация выручки за счет изменения цен, причем верхний предел цены равен 100 руб., так как при более высокой цене резко повышается ценовая эластичность. В нашем примере предприятие изначально продавало мясо по цене 200 руб. за 1 кг. Следовательно, можно сделать вывод, что данная цена оптимальна в существующих рыночных условиях и ее не следует менять.

Особенности онлайн-ценообразования. Ценообразование в онлайн-ритейле связано со следующими особенностями¹:

1. *Информационная транспарентность рынка:* интернет минимизировал транзакционные издержки покупателей по поиску информации о ценах на рынке. Маркетплейсы, специальные утилиты и ПО, в том числе на мобильных устройствах, делают возможным получение полной ценовой карты по практически любому товару в считанные минуты.

2. *Высокая динамика изменения цен операторами рынка:* онлайн-магазины способны менять цены на свои товары до десятков раз в день. Таким образом, компании адаптировались к постоянным изменениям внутренних и внешних условий, влияющих на цену.

3. *Персонализация товарных и ценовых предложений:* на основе анализа данных о предыдущих покупках интернет-магазины предлагают своим клиентам специальные предложения, подбирая те товары, которые они вероятнее всего пожелают приобрести. То же касается предоставления купонов на скидку и прочих бонусов, которые компании постоянно предлагают своим клиентам в личных кабинетах, по электронной почте и с помощью sms-рассылок.

4. *Активное использование аналитики Big Data:* онлайн-магазины активно используют в своих ценовых и ассортиментных стратегиях огромные массивы информации о предпочтениях покупателей, отзывах в социальных сетях, на специализированных форумах и пр. С помощью такого рода анализа игроки рынка находят неочевидные связи между явлениями, предсказывают рыночные тренды, предлагают покупателям то, что они хотят, еще до того, как они осознают свою потребность в товаре.

Практически полная информационная прозрачность интернет-рынков приводит к тому, что операторы вынуждены вести между собой ожесточенную ценовую конкуренцию. К такому поведению подталкивает дополнительный пул факторов, связанных, в частности, с экономическим кризисами:

1. Снижение реальных доходов населения.
2. Ослабление курса рубля.

¹ Pricing in retail: Setting strategy. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/pricing-in-retail-setting-strategy>

3. Санкционные войны.
4. Ускорение инфляции.

Совокупность экономических факторов в период кризисов значительно усиливает рационалистические настроения потребителей, что, в свою очередь, выводит фактор цены на первое место в списке самых важных при принятии решения о покупке.

Нижний предел цены и проблема окупаемости

Понятие затрат предприятия существенно различается в зависимости от их экономического назначения. Четкое разграничение затрат по их роли в процессе воспроизводства является определяющим моментом в теории и практической деятельности компании, в соответствии с ним на всех уровнях управления осуществляется группировка затрат, формируется себестоимость продукции, определяются источники финансирования.

С позиции окупаемости затраты предприятия подразделяются на два вида:

- 1) затраты на производство и реализацию продукции, образующие ее себестоимость. Это текущие затраты, покрываемые из выручки от реализации продукции при посредстве кругооборота оборотного капитала;
- 2) затраты на расширение и обновление производства. Они состоят из капитальных вложений в основные фонды, прироста норматива оборотных средств, затрат на формирование дополнительной рабочей силы для нового производства. Эти затраты имеют особые источники финансирования: амортизационный фонд, прибыль, эмиссия ценных бумаг, кредит и др.

Проблема окупаемости в цене обычно непосредственно связывается с первым видом затрат. При этом в реальной экономической деятельности приходится учитывать не только фактические, но и альтернативные издержки.

Альтернативные (или вмененные) издержки означают, что стоимость любого ресурса, выбранного для производства, равна его ценности при наилучшем варианте использования. Это один из важнейших принципов рыночной экономики. Например, альтернативной стоимостью рабочего времени, которое затрачивает предприниматель, управляя своей фирмой, может быть заработная плата, от которой он отказался, не продав свою рабочую силу другой фирме, либо стоимость свободного времени, которым он пожертвовал (в зависимости от того, какая величина больше).

Существует множество классификационных признаков, по которым проводится разделение издержек производства на различные виды. Наибольшее практическое значение для ценовой политики имеет деление на постоянные и переменные.

Под **постоянными издержками** (FC — fixed costs) понимают такие, сумма которых в данный период не зависит непосредственно от величины и структуры производства и реализации продукции.

К этим издержкам относят оклады управленческого персонала фирмы, амортизацию основного капитала (основных фондов), аренду помещений, другие относительно постоянные расходы. Общепринято на практике определение постоянных издержек как накладных расходов. Постоянные издержки связаны с непосредственным существованием предприятия, даже в тех случаях, когда предприятие ничего не выпускает, они должны быть оплачены. Постоянные издержки не следует путать с безвозвратными издержками, которые осуществляются предприятием единожды, и не могут быть возвращены ни при каких обстоятельствах даже в том случае, когда предприятие прекращает свою деятельность в данном месте или в данной сфере. Эти издержки являются невосполнимыми потерями для предприятия.

Переменные издержки (VC — variable costs) — это издержки, общая величина которых на данный период непосредственно зависит от объема производства и реализации продукции. Сюда входят расходы на приобретение сырья, материалов, топлива, энергии, требуемых для производства продукции, оплата рабочей силы и т.п.

Сумма постоянных и переменных издержек составляет **суммарные издержки** (total costs) предприятия.

$$TC = FC + VC.$$

Важное значение для ценовой политики и решения проблем окупаемости имеет структура затрат. Под структурой издержек понимается процентное соотношение переменных и постоянных издержек в рамках ее совокупных издержек.

Для определения издержек продукции на единицу товара — себестоимости — используют **классификацию по статьям расхода** (калькуляционным статьям).

Цены тесно связаны с издержками и часто определяются через издержки и ожидаемую величину прибыли. При этом важное значение для расчета издержек имеют вопросы объема и организации производства, причем не только граница производственных возможностей, но и цены факторов производства, а также различные аспекты качества и комбинации производственных факторов.

Важной задачей ценовой политики, связанной с окупаемостью затрат, является **максимизация прибыли**. Само понятие прибыли в итоге дифференцируется в зависимости от того, рассчитывается ли она на основе *полных или частичных затрат*.

Появляется понятие чистой *нетто-прибыли*, рассчитываемой с учетом полных издержек, в которые произвольно включается часть постоянных затрат. Однако надо иметь в виду, что постоянные затраты не играют решающей роли при принятии ценовых решений, а ориентированное на полный учет затрат ценообразование неизбежно ведет к росту цен. В ряде случаев вместо *нетто-прибыли* (чистой прибыли) при принятии оперативных (краткосрочных) ценовых решений используется расчет *брутто-прибыли*, *маржинальной прибыли* или *покрытия* на основе раздельного учета затрат по методу *Direct Costing*.

Величина покрытия (R) определяется как разность между оборотом (общей выручкой) и суммой переменных затрат за данный период (t):

$$R_i^t = U_i^t - \sum_i vc_i,$$

где U_i^t — оборот продукта i за период t ; vc_i — переменные затраты на продукт за i период t .

В расчете на единицу продукции для целей ценообразования получим:

$$r_i = p_i - vc_i,$$

где r_i — покрытие в расчете на единицу продукта i ; p_i — цена продукта i ; vc_i — переменные затраты в расчете на единицу продукта i в среднем за период t .

Рассчитанные необходимым способом издержки образуют **нижний предел** цены. Разница между верхней границей цены, образуемой спросом, и нижней границей, образуемой издержками, — это и есть «поле игры» предпринимателя по установлению цен.

7.3. Стратегические подходы в ценовой политике

Обоснованные рекомендации по осуществлению того или иного мероприятия ценовой политики предполагают, что известна и задана фирмой определенная *цель или система целей* ее предпринимательской деятельности, достижимая с помощью ценовой политики. Это и будет конкретной целью ценовой политики, причем данный вопрос далеко не прост и не однозначен.

Часто оказывается, что стратегических целей несколько, причем их выполнение возможно в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе. Тот или иной уровень цены по-разному воздействует на различные целевые параметры, например, на прибыль, оборот или долю участия в рынке. Лишь в экстремальных случаях доминирует какая-то одна цель предпринимательской деятельности. В обычной практике нужно учиться находить и реализовывать с помощью ценовой политики взвешенное оптимальное соотношение возможно большего количества целей.

Наиболее существенными целями предпринимательской деятельности, достижению которых призвано служить ценообразование, являются следующие.

- Продолжение существования фирмы. Трудности могут возникнуть вследствие избыточных мощностей, интенсивной конкуренции или резких изменений спроса. Тогда, чтобы продолжить производство и ликвидировать запасы, часто снижают цены. При этом прибыль теряет свою важность. До тех пор пока цена покрывает хотя бы переменные и часть постоянных издержек, производство может продолжаться. Однако простое сохранение существования фирмы может рассматриваться только как краткосрочная цель.
- Краткосрочная максимизация прибыли. Многие предприниматели хотели бы потребовать за свой продукт такую цену, которая обеспечивает максимум прибыли. Для этого определяются предварительный спрос и предварительные издержки по каждой ценовой альтернативе. Затем из этих альтернатив выбирается та, которая принесет в краткосрочной перспективе максимальную прибыль. Однако реализация этой цели тоже связана с некоторыми проблемами. Так, она предполагает, что функции спроса и издержек известны заранее, хотя в действительности их определить очень трудно.
- Максимизация выручки. Цену, нацеленную на максимизацию оборота, выбирают, например, крупные корпорации, имеющие большие продуктовые портфели, в связи с чем сложно определить комплексную структуру затрат. Однако многие руководители бизнеса придерживаются мнения, что ориентация на максимизацию выручки приносит в долгосрочной перспективе максимальные прибыли и значительные доли рынка.
- Максимальное увеличение объема продаж. Предприниматели, преследующие эту цель, исходят обычно из того, что увеличение объема сбыта приведет к снижению издержек единицы продукции и в конечном итоге — к увеличению прибыли. Исходя из высокой чувствительности рынка к уровню цены, устанавливают цену как можно ниже. Подобный подход иногда переходит в ценовые войны с конкурентами. Однако такая политика низких цен может дать положительный результат только при наличии ряда условий, а именно если: чувствительность рынка к ценам очень велика; можно снизить издержки в результате расширения объемов производства; если есть потенциал существенного роста рынка.
- «Снятие сливок» с рынка посредством установления высоких цен. Отдельные сегменты целевых рынков получают экономию издержек от применения новой продукции даже при такой высокой цене. Либо субъективная оценка бренда лояльными к нему потребителями очень высока. Каждый раз, когда сбыт по высокой цене сокра-

щается, фирма снижает цену, чтобы привлечь к себе следующий слой клиентов, достигая тем самым в каждом сегменте целевого рынка максимально возможного оборота.

- **Лидерство в качестве.** Фирма, которой удается закрепить за собой репутацию лидерства в качестве, устанавливает затем высокую цену, чтобы покрыть высокие издержки, связанные с повышением качества и необходимыми для этого инновациями.

Названные цели ценовой политики определенным образом соотносятся между собой, причем далеко не всегда совпадают. Более того, их достижение происходит в разное время и при различной цене. Базовая стратегия ценовой политики должна позиционировать на рынке свой товар путем выбора правильной комбинации между его ценой и качеством. Существуют разные стратегические возможности, которые можно проиллюстрировать в общем виде следующей схемой (табл. 7.8).

Таблица 7.8

Стратегии на основе комбинаций между ценой и качеством товара

Цена \ Качество	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	1. Премиум-стратегия дорогих товаров	2. Стратегия ценовых преимуществ	3. Стратегия ценовых войн
Среднее	4. Стратегия «экономии» на качестве	5. Стратегия средних цен	6. Стратегия ценовых преимуществ (ПОВТОР)
Низкое	7. Стратегия обмана	8. Стратегия «экономии» на качестве	9. Стратегия дешевых товаров (дискаунтер)

Ценовые стратегии, обозначенные на схеме номерами 1, 5 и 9, могут одновременно использоваться на одном и том же рынке. Они иллюстрируют дифференциацию цены в зависимости от уровня качества: фирма предлагает продукт высшего качества по самой высокой цене, продукт среднего качества — по средней цене и, наконец, продукт низкого качества — по самой низкой цене. Конкурирующие фирмы могут предлагать продукты трех названных комбинаций и таким образом делить между собой рынок. Условием одновременного применения этих ценовых стратегий является наличие соответствующих слоев потребителей, предъявляющих спрос на различные по качеству и цене продукты.

Сложнее обстоит дело с другими вариантами ценовой стратегии. Позиции 2, 4, 6 и 8 представляют переходные варианты стратегий. Однако их роль принципиально различна, и они тяготеют к противоположным полюсам ценовой политики. Так, позиции 2, 3 и 6 представляют различные вариации ценовой стратегии, нацеленной на вытеснение конкурента с ди-

агональной линии позиций 1, 5 и 9. Это стратегии создания ценовых преимуществ. Их представители будут заявлять в своей рекламе: «Мы предлагаем товар такого же качества, но по более приемлемым ценам!» Такая ценовая конкуренция не затронет только снобов, гордящихся покупкой самых дорогих товаров, либо особых приверженцев одного фирменного знака. Большинство же потребителей предпочтут сэкономить на цене.

В отличие от названных вариантов ценовой конкуренции, стратегии, представленные на схеме позициями 4, 7 и 8, иллюстрируют завышение цен по отношению к полезному эффекту продукции. Если фирма допустит подобную стратегию в условиях развитой конкуренции, то ее клиент рано или поздно почувствует себя обманутым, что, безусловно, повредит репутации фирмы. По этой причине профессиональные маркетологи избегают стратегий завышения цен.

Важный стратегический вопрос заключается в следующем: должна ли изменяться ценовая стратегия и в целом — эффективность ценовой политики в ходе жизненного цикла товара?

Ответ на этот вопрос должен содержать конкретные рекомендации по практической ценовой стратегии на различных этапах жизненного цикла товара. Попробуем разобраться в этом вопросе, сопоставив различные фазы ЖЦТ с точки зрения тех характеристик, которые влияют на выбор ценовой стратегии.

Фаза внедрения. Происходит разработка и освоение принципиально нового товара (или товарной марки). Возможно, что происходит даже открытие нового рынка. В любом случае спрос еще не создан, а деятельность фирмы сопряжена с очень высокими издержками на разработку товара (издержки научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ), первоначальное освоение в производстве и, что особенно важно, на создание спроса (маркетинговые издержки). Прибыль достигается далеко не сразу, а после периода окупаемости названных высоких издержек освоения товара и рынка. Сбыт товара нарастает сначала медленно, но затем — в случае успешной маркетинговой политики — все более и более быстро. Форма рынка, характерная для этой фазы — это монополия, связанная с первоначальным освоением нового продукта или услуги. Существуют высокие барьеры входа в отрасль. Субъектами такого нового рынка являются инноваторы, т.е. не только производители, но и потребители пионерного типа. Первые (производители) принимают на себя повышенные риски периода освоения, а вторые (потребители) готовы приобретать новейшие продукты, руководствуясь своим стремлением к эксклюзивности в потреблении либо желанием первыми извлечь особые преимущества потребления нового товара, иногда даже не считаясь с его ценой. Следовательно, и монопольная форма рынка, и предпочтения потребителей создают основу для *высокого уровня цен* в этой фазе.

Фаза роста. В этой фазе значительно возрастают темпы роста сбыта, превышая соответствующие средние показатели по товарной группе, отрасли или отраслям, производящим товары-заменители. Реализованные в ходе предыдущей фазы маркетинговые мероприятия привели к тому, что создан устойчивый спрос («товар принимается рынком»). Постепенно снижаются барьеры входа в отрасль. Рынки товаров, находящихся в этой фазе, очень привлекательны для бизнеса, поэтому идет постоянный приток капитала в отрасль (или в производство данного товара) и обостряется конкуренция. Внедряются параллельные товарные марки на аналогичные товары. Следовательно, появляется и постоянно обостряется конкуренция, в том числе и ценовая. Для предприятий-пионеров это фаза, в которой они могут сохранить преимущества инноваторов благодаря правильной ценовой политике. Тогда их ожидает бум оборота и прибылей. Но наряду с предпринимателями-пионерами на рынок постоянно вступают и подражающие предприниматели-имитаторы. Целью маркетинговой политики становится мобилизация спроса, в том числе за счет ценовых преимуществ. В производстве это фаза снижения издержек (в основном за счет эффекта масштаба), а в маркетинге — фаза агрессивной конкуренции за увеличение доли рынка сбыта. Таким образом, в области ценообразования эта фаза характеризуется снижением уровней цен и острой ценовой конкуренцией, переходящей порой в настоящие ценовые войны, возвышающие одних и разоряющие других производителей.

Фаза зрелости. На эту фазу приходится максимум оборотов, обеспечивающий наиболее высокую величину прибыли. Правда, относительная доля прибыли в цене товара уже снижается. Это происходит из-за сильной конкуренции, снизившей уровни цен на предыдущей фазе, а также из-за необходимости улучшения потребительских свойств продукции и их дифференциации с учетом разных потребностей сегментов рынка. Темпы роста рынка неизбежно и неумолимо снижаются, что свидетельствует о его насыщении. Отсюда вытекает маркетинговая задача мобилизации и удержания спроса, необходимость тщательного сегментирования рынка и поиска новых сегментов, дифференциация продукта с учетом потребностей каждого нового сегмента, а также проведение дополнительных маркетинговых мероприятий и послепродажного обслуживания. Все это объективно повышает издержки производства и маркетинга, подталкивая производителя к повышению цен. Однако на рынке сохраняется довольно сильная конкуренция, которая приобретает теперь олигопольный характер. Но конкуренция идет в основном не по линии цен (хотя небольшие ценовые преимущества через систему скидок очень типичны), а через потребительские свойства, качество и дополнительное обслуживание. Конкурентная ситуация несколько стабилизируется, ибо постепенно увеличиваются входные барьеры, а рынок насыщен и не обещает большого темпа роста. Соответственно стабилизируются и уровни цен, утихают ценовые

войны, а предприниматели-пионеры начинают искать новые сферы приложения капитала, обещающие более высокую рентабельность. Основная закономерность ценообразования на данной фазе — это дифференциация цен в самых разнообразных формах.

Фаза упадка. Здесь происходит не просто замедление роста рынка, а его стагнация, периодически (а затем и постоянно) переходящая в спад. Обороты фирмы падают теперь в абсолютном масштабе. Сокращаются норма и масса прибыли. Уменьшаются размеры отрасли, так как появляются более прогрессивные товары-заменители и потому сокращается спрос. Кажется, что объективная ситуация подталкивает к снижению цен, ускоренной распродаже товаров и выходу из данной отрасли (или сегмента). Предпринимательские риски вновь повышаются, но у рынка уже нет перспективы роста, поэтому инвестиции сокращаются. Однако мы можем наблюдать на практике много таких традиционных отраслей (например, металлургия) или отдельных товаров (например, виниловые диски для музыкальных проигрывателей), которые давно находятся в фазе упадка, но не умирают, а продолжают приносить прибыль. Маркетологи утверждают, что и на таких старых, сокращающихся рынках можно добиваться устойчивого «сбора урожая». Нужно понять психологию «традиционного» рынка, где товар покупают лишь наиболее приверженные фирме либо консервативные (по вкусам или по технологии использования товара) потребители. Наступило насыщение спроса, и происходит замена данного товара другими, но можно удерживать спрос традиционных и консервативных потребителей с помощью дальнейшей дифференциации свойств продукта, частичной модернизации, развития индивидуальных форм обслуживания и даже перевода продукции в категорию «Ретро» (старинное и очень престижное благо). А цены? Надо ли здесь снижать цены для стимулирования падающего сбыта? Увы, это почти бесполезно, ведь спрос сокращается из-за того, что рынок умирает по техническим причинам. Это может быть даже вредно, так как способно испугать традиционного потребителя, породив подозрения, что резкое снижение цен — это последняя распродажа товара, снимаемого с производства, либо свидетельство банкротства фирмы. Поэтому на старых рынках мы далеко не всегда видим низкие цены. Более того, умелая маркетинговая политика позиционирования и продвижения старого товара может сопровождаться даже повышением цен и приносить дополнительную прибыль, которая поддержит фирму при освоении новых товаров и рынков и начале новых жизненных циклов.

Дифференциация цен

Многие фирмы устанавливают, как правило, на свои товары не одну-единственную цену, а целую систему ценовых модификаций в зависимо-

сти от различных рыночных условий. Эта система цен учитывает как возможные различия ассортимента, модификации продукта, так и различия во внешних условиях реализации (например, географические отличия издержек и спроса), интенсивность спроса на различных сегментах рынка, различия во времени реализации продукта и т.д. Все эти факторы имеют большое значение в ценообразовании и специально учитываются при выработке ценовой стратегии фирмы. Однако этот вопрос еще очень слабо изучен и весьма ограниченно применяется в отечественной ценовой практике.

Надо отметить, что множество форм дифференциации цен, например через систему скидок, попадают в поле текущей, оперативной ценовой политики и потому будут рассмотрены нами далее. Здесь же остановимся на основных формах дифференциации цен, которых должны определяться на этапе планирования и относятся поэтому к ценовой стратегии фирмы.

Ценообразование на основе ABC-анализа

В основе ABC-анализа лежит известный закон Парето, или, как его еще называют, правило 20/80. Согласно данному закону 20% продаваемых товаров приносят 80% дохода, а 20% ресурсов предприятия дают 80% всего оборота. С помощью ABC-анализа можно проанализировать клиентов интернет-магазина по выручке, товары по прибыли и по объему продаж и на этой основе изменять цены. В процессе ABC-анализа исследуемые товары делят на три группы:

- **Группа А.** Сюда относят именно те 20% товаров / ресурсов, которые и приносят 80% дохода / дают 80% оборота.
- **Группа В.** Сюда включают 30% товаров / ресурсов, приносящих 15% дохода / дающих 15% оборота.
- **Группа С.** В нее включают оставшиеся 50% товаров / ресурсов, приносящих около 5% дохода / дающих около 5% оборота.

Выбирая товары для изменения цен на основании результатов анализа, можно выделить узкие подгруппы товаров, проработать сезонные или тематические акции, где эти товары будут пересекаться. Так можно увеличить оборот непопулярных товаров. Ниже приводятся два примера использования этого метода в розничном ценообразовании.

Стратегии динамического ценообразования на основе цифровых технологий

В общем случае динамическое ценообразование является разновидностью ценовой дискриминации — это установление разных цен на различные единицы одного и того же товара для одного или разных покупателей

при условии сопоставимых издержек, связанных с продажей. Принято рассматривать следующие три рода ценовой дискриминации¹.

- *Ценовая дискриминация первого рода (совершенная)*: продавец запрашивает с каждого из покупателей максимально возможную цену, которую он готов заплатить.

Пример — индивидуальное ценообразование при переговорах с клиентом (дизайнеры, консультанты, частные специалисты, оказывающие услуги).

- *Ценовая дискриминация второго рода*: изменение цены в зависимости от объемов потребления.

Пример — оптовые продажи и скидки за объем партии.

- *Ценовая дискриминация третьего рода*: дискриминация по уровню доходов.

Пример — специальные цены для отдельных сегментов (пенсионерам, бизнес-тарифы для организаций).

Возможность ценовой дискриминации определяется следующими условиями:

- различная эластичность спроса в разных сегментах существенно отличается;
- покупатели легко идентифицируемы;
- перепродажа товара покупателями невозможна.

Ценовая дискриминация нацелена на увеличение прибыли компании. Одна из задач ценовой дискриминации — установить такие цены, которые позволят продать продукт тем категориям покупателей, которые по более высоким ценам его бы не купили. И в то же время повысить их для сегментов с высокой покупательской способностью. Подход иллюстрирует рис. 7.8.

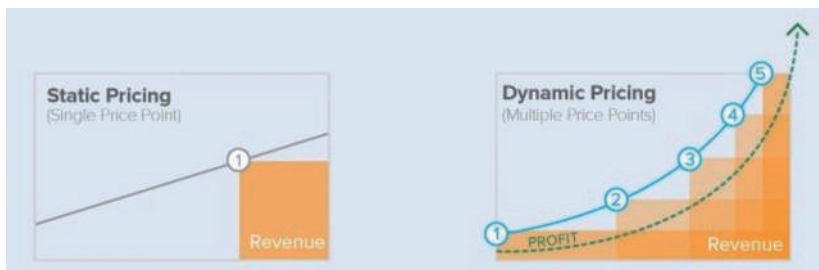


Рис. 7.8. Отличие статического и динамического ценообразования

Продавая продукт по цене, максимально возможной для конкретного сегмента, компания получает больше прибыли. С развитием информаци-

¹ URL: <https://marketing-course.ru/dinamicheskoe-cenoobrazovanie/>

онных технологий появилась возможность, с одной стороны, анализировать динамику продаж, с другой стороны, учитывать множество факторов при ценообразовании. Как следствие, появилась возможность индивидуальной или динамической ценовой дискриминации.

Цель динамического ценообразования — максимизация выручки при заданном временном ограничении и неопределенности спроса путем изменения цен в зависимости от индивидуального восприятия ценности предложения со стороны конкретного покупателя. Большинство моделей динамического ценообразования предполагают использование сложных математических расчетов и компьютерного программирования.

Пример, иллюстрирующий максимизацию прибыли в случае динамического ценообразования, представлен на рис. 7.9. При установлении фиксированной цены покупателями в первом случае будут только покупатели 4 и 5, поскольку их готовность платить превышает установленную фирмой цену. В случае динамических цен покупателями будут 2, 3, 4 и 5, так как их готовность платить превосходит предельные издержки. Прибыль фирмы, очевидно, будет выше во втором случае (см. рис. 7.10).

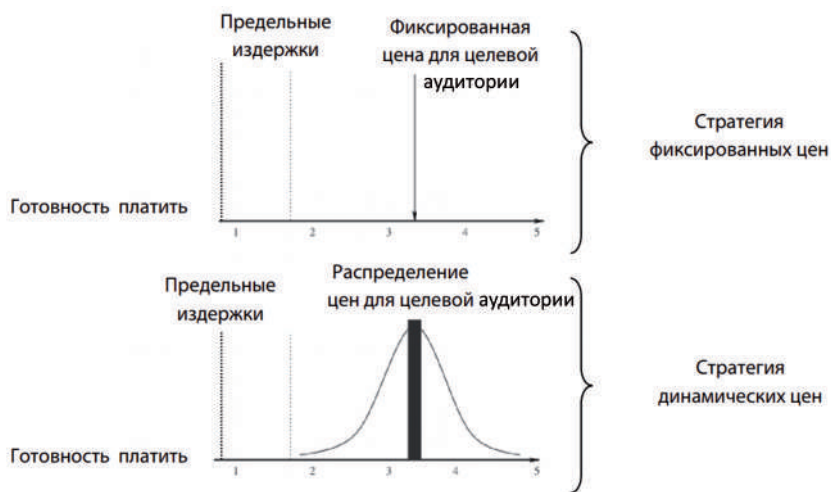


Рис. 7.9. Отличие стратегии динамического ценообразования от стратегии с фиксированными ценами

Источник: Reinartz W. J. Customising prices in online markets // Market-Space Management. 2002. No. 1.

Возможности применения методов динамического ценообразования ограничены необходимостью соблюдать следующие условия:

1. Ограниченное количество товара (продукта). Примеры:
 - салон самолета с ограниченным числом мест;
 - железнодорожный вагон (состав);
 - гостиница, в которой есть некоторое число номеров;
 - партия товара.
2. Ограничение срока использования. Примеры:
 - момент вылета рейса;
 - время отправления поезда;
 - день заселения;
 - конец срока годности (реализации).
3. Колебания спроса. Примеры:
 - сезонность спроса (время отпусков);
 - значительные колебания спроса для определенных периодов (дни недели, праздничные дни).

Пример. Динамическое ценообразование в РЖД¹

Система динамического ценообразования охватывает 95% перевозок в вагонах купе, СВ, люкс, вагонах с местами для сидения скоростных поездов внутригосударственного сообщения.

Используя возможности системы, пассажиры могут значительно сэкономить на стоимости проезда.

Основной принцип действия системы заключается в следующем: **чем выше спрос и меньше мест, тем выше цена на билеты.**

Стоимость проезда зависит не только от расстояния и популярности маршрута, но и от таких факторов, как:

- категория поезда;
- время года, день недели, время отправления, прибытия и т.д.;
- количество предложенных мест в поезде;
- дата совершения покупки билета (количество дней до отправления поезда).

Как часто изменяется тариф?

Система в реальном времени анализирует сотни различных факторов и в зависимости от полученных данных периодически производит перерасчет стоимости проезда по всему маршруту следования. В результате цена билета может измениться в течение часа и даже нескольких минут.

Для каждого направления, поезда и участка маршрута следования применяется различная ценовая политика.

Как изменяется тариф на основном маршруте и внутренних участках следования поезда?

По мере заполнения поезда и приближения к дате отправления тарифы на основном маршруте могут изменяться как в большую, так и меньшую сторону. Но эта ситуация встречается редко!

¹ Динамическое ценообразование. URL: https://pass.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5227

В подавляющем большинстве случаев чем меньше дней осталось до отправления, тем выше цена на билет.

При этом не исключается, что на отдельных участках маршрута поезда стоимость перевозки может быть выше или равна основному маршруту.

Главным фактором, влияющим на стоимость билетов, является спрос на них, поэтому в целях экономии поездки важно принимать во внимание определенный набор закономерностей, которые с большой долей вероятности позволят сэкономить на поездке.

Фактор 1: скидки в зависимости от расположения мест в вагоне. Система применения дифференцированных скидок в зависимости от расположения мест в вагоне. Например, в купейном вагоне верхние места пользуются меньшим спросом, чем нижние, что приводит к установлению дифференцированной скидки на верхнюю полку.

Фактор 2: время отправления / прибытия. В некоторых случаях стоимость билетов зависит не только от времени года и дня недели, но и от времени суток. Как правило, стоимость билетов на поезда, отправляющиеся примерно в 4–5 часов утра, значительно ниже билетов на поезда с более поздним временем отправления. Таким образом, если для пассажира временные рамки не являются жесткими, то цены на билеты в таком случае будут ниже.

Фактор 3: день недели. Следует принять во внимание, что мониторинг спроса осуществляется также с учетом дней недели. К примеру, большинство пассажиров планируют свои поездки по пятницам и, проведя выходные в каком-нибудь городе, возвращаются в воскресенье вечером. Следовательно, количество билетов по низким тарифам на поезда в пятницу вечером туда и в воскресенье вечером обратно будет ограниченным.

Фактор 4: сезонность. Цены на билеты существенно снижаются в те сезоны, когда люди редко отправляются в поездки. К примеру, после новогодних каникул. Именно в такие периоды применяются минимальные тарифы. В периоды массовых путешествий (во время праздников или школьных каникул) стоимость билетов может значительно повышаться, так как тарифы, применяемые в данный период, обусловлены фактором высокой сезонности, общим для всей транспортной отрасли. Стоимость билетов в течение года заметно меняется и напрямую зависит от даты поездки. Как правило, разница всего в один день может ощутимо отразиться на тарифе.

В условиях современной цифровизации рынков у потребителя всегда под рукой информация о ценах на те или иные товары компаний. Основываясь на этой информации, клиенты принимают решение о покупке товара у той компании, где ему будет максимально выгодно, т.е. там, где цена будет для него оптимальной.

Облачная система динамического ценообразования в электронной торговле — это автоматизация ценообразования на базе сценариев и методологий ценообразования с использованием машинного обучения. Для формирования эффективных цен необходимо постоянно анализировать огромный объем информации:

- открытые данные по конкурентам: цены, остатки, акции и т.д.;
- динамику продаж, валовой прибыли, маржинальности;
- наличие и разную себестоимость товаров на складах, учет прайсов поставщиков;
- оборачиваемость товаров;
- реакцию покупателей;
- учет акций в различных каналах продаж и т.д.

7.4. Методы расчета цены и ценовое стимулирование продаж

После выбора ценовой стратегии наступает наконец время принимать решение о ценах. Прежде всего, встает вопрос о методах их расчета. Необходимо выбрать такой метод ценообразования, который бы в максимальной степени учитывал стратегические установки фирмы.

При всем многообразии возможных подходов можно выделить основные, наиболее часто применяемые. К ним относятся:

- затратные методы типа «Издержки плюс»: метод надбавок; метод дохода на капитал; метод надбавок к переменным затратам (метод покрытия);
- многообразные рыночные методы ценообразования: ценообразование по потребительским оценкам; снятие сливок (премиальное ценообразование), ценообразование по методу следования за лидером конкуренции;
- параметрические методы, которые близки к рыночным, но опираются на оценочные расчеты.

Для применения каждого метода имеются свои особые основания, которые надо иметь в виду предпринимателю или экономисту, разрабатывающему цены на свой товар.

Методы расчета цены

1. Метод полных издержек, или метод «Издержки плюс» (Full Cost Pricing, Target Pricing, Cost Plus Pricing). Для определения цены сначала рассчитывают затраты на производство продукции. Затем полученную сумму увеличивают на норму прибыли. Прибавка к себестоимости должна быть такой, чтобы предприятие могло осуществлять реализацию товаров и получать прибыль.

Пример. Фирма выпускает предметы домашнего обихода и запускает производство нового товара. Ей необходимо установить на него цену. Предполагается, что за год будет выпущено 10 000 таких изделий. При этом на приобретение необходимого сырья и материалов понадобится 1000 руб., на оплату труда рабочим — 400 руб. (на одну единицу товара). Согласно плану, постоянные затраты составят 2 000 000 руб. в год, а выручка — 4 000 000 руб.

Определяется стоимость изделия с помощью метода маржинальных издержек.

Рассчитывается, какую планирует получить прибыль от реализации, после того как переменные затраты будут возмещены: $2\,000\,000 + 4\,000\,000 = 6\,000\,000$ руб.

Желаемая выручка от реализации одного изделия: $6\,000\,000 / 10\,000 = 600$ руб.

Затраты на производство одной единицы товара составят: $400 + 1000 = 1400$ руб.

Стоимость продукции определяется как сумма совокупных затрат и желаемой прибыли после их возмещения (на единицу товара): $600 + 1400 = 2000$ руб.

2. Метод конвертирования стоимости изготовления (Conversion Cost Pricing). Для определения цены к величине расходов на закупку необходимого сырья, материалов, полуфабрикатов прибавляют сумму, которая соответствует вкладу фирмы в увеличение цены. Этот способ не используют для установления цены на большой период времени, он не может стать заменой метода полных издержек, являясь лишь его дополнением.

3. Метод маржинальных издержек (Direct Costing System). При формировании цены величина переменных затрат увеличивается на сумму, которая может возместить их и обеспечить получение запланированной прибыли. Использование этого метода позволяет полностью покрыть постоянные расходы и добиться увеличения выручки.

4. Метод рентабельности инвестиций (Return on Investment Pricing). Предполагает, что при определении цены должна быть обеспечена рентабельность выше стоимости средств, привлекаемых со стороны. К величине совокупных затрат на производство единицы продукции прибавляется сумма процентов за кредит. Этот способ учитывает платность финансовых ресурсов.

Пример. Фирме необходимо рассчитать цену на новый товар. Ежегодно планируется производить 40 000 изделий, переменные затраты на единицу составят 35 руб. Величина постоянных расходов составит 700 000 руб. При этом предприятию понадобятся заемные средства (1 000 000 руб.), которые оно может взять под 17% годовых.

Определяется цена единицы продукции с помощью метода рентабельности инвестиций.

Рассчитываются постоянные расходы на единицу изделия:

$$700\,000 / 40\,000 = 17,5 \text{ руб.}$$

Совокупные расходы составят: $35 + 17,5 = 52,5$ руб.

Желаемая выручка: $(1\,000\,000 \cdot 0,17) / 40\,000 = 4,25$ руб./ед. (не ниже).

Минимальная цена может быть следующей: $35 + 17,5 + 4,25 = 56,75$ руб.

5. Методы рыночных оценок (Pricing based on Market Considerations). Это методы ценообразования, ориентированные на выяснение стоимости товара, по которой потребители скорее всего будут его приобретать. В данном случае основной целью фирмы является повышение рыночной

конкурентоспособности, а прибыль и необходимость покрыть затраты на производство отодвигаются на второй план. Для маркетинговых методов ценообразования **примеры** необходимых расчетов следующие:

Спрос зависит от того, какова стоимость товара, эластичность его равна 1,75.

Выясним, как повлияет на спрос снижение стоимости на 1 руб. Объем продаж до изменения цены был 10 000 изделий по 17,5 руб. Величина совокупных затрат равна 100 000 руб. (переменных — 80 000 руб.).

Выручка от реализации составила: $17,5 \cdot 10\,000 = 175\,000$ руб.

Полученная до снижения стоимости прибыль: $175\,000 - 100\,000 = 75\,000$ руб.

После того как цена будет снижена, объем продаж возрастет: $10\,000 \cdot (1,75 \cdot 1/17,5) + 10\,000 = 11\,000$ единиц.

При этом выручка составит: $16,5 \cdot 11\,000 = 181\,500$ руб.

Затраты на производство и реализацию после изменения стоимости составят:

- *постоянные: $100\,000 - 80\,000 = 20\,000$ руб.;*
- *переменные: $(80\,000 / 10\,000) \cdot 11\,000 = 88\,000$ руб.;*
- *совокупные затраты: $20\,000 + 88\,000 = 108\,000$ руб.*

Величина прибыли после изменения стоимости: $181\,500 - 108\,000 = 73\,500$ руб.

Из расчетов видно, что уменьшение цены единицы товара на 1 руб. приведет к снижению прибыли на 1500 руб.: $75\,000 - 73\,500 = 1500$ руб.

Рассчитаем, как отразится на величине прибыли снижение стоимости товара на 1 руб., если постоянные затраты составляют 50% от совокупных.

Затраты после изменения цены будут следующими:

- *постоянные: $100\,000 \cdot 0,50 = 50\,000$ руб.;*
- *переменные: $((100\,000 - 50\,000) / 10\,000) \cdot 11\,000 = 55\,000$ руб.;*
- *совокупные издержки: $50\,000 + 55\,000 = 105\,000$ руб.*

Определим прибыль от продажи товаров по сниженной цене: $181\,500 - 105\,000 = 76\,500$ руб.

На основании данных расчетов можно сделать вывод о том, что в данном случае снижение стоимости привело к росту прибыли на 1500 руб.: $76\,500 - 75\,000 = 1500$ руб.

Определение оптимальной цены

Определение оптимальной цены на товар — один из важнейших шагов, от которого зависит успех всей маркетинговой стратегии. Однако многие маркетологи изначально выстраивают неправильную стратегию в ценообразовании, ведущую к убыткам. Ниже приводится перечень возможных ошибок в установлении цены.

1. Установление цен без четкого представления о себестоимости единицы проданного товара.

Очевидно, что цена должна покрывать в итоге все затраты и к этому надо стремиться. В любой коммерции стоимость единицы продукции

складывается не только из суммы, которая уплачивается поставщику. Есть еще масса накладных расходов, которые связаны с каждым продуктом, имеющимся в ассортименте.

Некоторые продавцы не включают такие расходы (зарплату сотрудников, затраты на маркетинг, общие эксплуатационные и транспортные расходы внутри компании и т.д.) в себестоимость единицы продукции. Итогом становятся убытки. Чтобы избежать этого, нужно правильно рассчитать себестоимость товара в канале продаж. И уже исходя из нее, формировать розничную цену.

2. Редкое обновление уровней цен.

Такой подход довольно часто встречается в крупных компаниях, где цены устанавливаются на год, квартал или месяц. Современные рыночные условия, как правило, нестабильны, рыночные условия быстро меняются, поэтому такой подход может быть неэффективным и привести к отставанию от более динамичных конкурентов.

Управление ценами должно быть приведено в соответствие со всеми видами динамических операций, касающимися продаж и маркетинга. Стоимость всех операций должна постоянно проверяться. Для того чтобы стать конкурентными, цены должны быть динамичными.

Важно продумывать и использовать доступные инструменты: например, скидки, которые помогают привлечь внимание к тому или иному товару. Корректировать цену в зависимости от рыночных трендов, внедрять программы лояльности.

3. Стремление устанавливать цены всегда на минимуме.

Покупатели действительно могут оперативно сравнить цены на товар в разных офлайн- и интернет-магазинах. И с большой долей вероятности они выберут магазин, где цены ниже.

Однако важно просчитать все издержки и возможности достигать рентабельности за счет роста продаж при низких ценах за счет высокой ценовой эластичности. Если у компании есть постоянные лояльные клиенты, возможно, они готовы платить за дополнительные сервисы, а не гнаться за самыми низкими ценами. Ведь в сознании потребителя «дешево» — это не всегда синоним понятия «хорошо».

4. Цены оторваны от конкурентов.

В современной онлайн- и офлайн-торговле очень сильна конкуренция. Поэтому конкурентный анализ играет большую роль. Конкуренты наверняка используют все имеющиеся ресурсы для того, чтобы выстроить оптимальную, эффективную ценовую политику. Поэтому нужно знать конкурентов «в лицо».

То, насколько оперативно компания отслеживает изменения в их ценообразовании, помогает узнавать о принятых решениях и просчитать их дальнейшую стратегию, это может напрямую повлиять на развитие бизнеса.

5. Ценообразование слишком сильно ориентировано на конкурентов.

Есть и обратная сторона медали: маркетологи начинают тщательно следить за всеми движениями конкурентов, и ценообразование превращается в бесконечную гонку, цель которой — догнать и перегнать «соперников».

Идеальный путь развития у каждого бренда свой. Информацию о конкурентах нужно использовать для выстраивания правильной собственной стратегии и поиска оптимальной цены на товар именно для своих целевых клиентов.

Ценовое стимулирование продаж через систему скидок

Большинство предпринимателей модифицируют базисную цену продукции, для того чтобы склонить покупателя своей продукции к определенным действиям, например, к скорейшей оплате товара, приобретению более крупных партий товара или к заключению договоров в тот период, когда основной сезон продаж уже заканчивается. Такого рода модификации цен осуществляются через систему оптовых и розничных скидок. Современные технологии электронной торговли дали новые возможности для их развития вплоть до персональных ценовых предложений.

Методы расчета оптовых скидок

Приступая к определению величины оптовой скидки, необходимо учитывать следующие ориентиры.

Основой для расчета оптовых скидок могут служить:

1. Натуральная величина покупки (например, партия заданного объема).
2. Общая стоимость покупки в денежном выражении.

Способы расчета величины оптовых скидок могут также различаться:

1. Оптовая скидка может вводиться как фиксированный процент от величины базовой отпускной цены или фиксированная ставка от цены продажи при достижении заранее оговоренного параметра, служащего основой для расчета скидки.
2. Оптовая скидка может применяться в форме предоставления покупателю дополнительного оговоренного количества товара бесплатно при покупке заданного объема по натуральной величине или по стоимости (в зависимости от принятой основы).
3. Оптовая скидка может предоставляться как сумма денег, которая может быть возвращена или зачтена покупателю при достижении определенного объема покупки.

Пределы возможного применения оптовых скидок становятся понятны при сопоставлении графических моделей спроса и издержек (рис. 7.10).

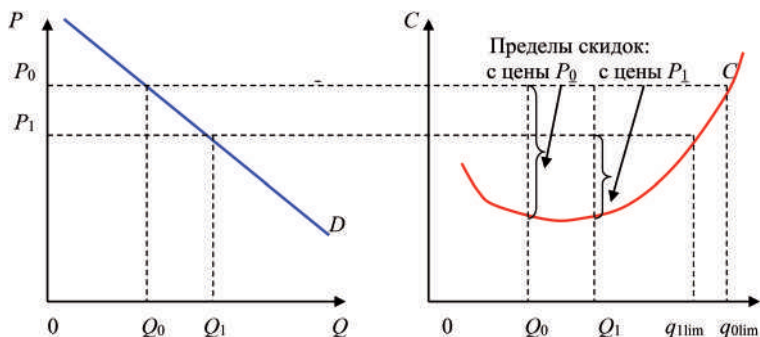


Рис. 7.10. Определение пределов оптовых скидок

Как показано на рис. 7.10, пределы скидок задаются разницей между возможными уровнями предельных издержек с учетом расширенного объема производства сбыта и уровнями рыночных цен, соответствующих спросу.

Скидки как форма стимулирования покупателя могут также иметь разную форму изменения в зависимости от объемов покупаемой партии. В соответствии с характером применяемых нормативов они могут быть следующими (рис. 7.11).

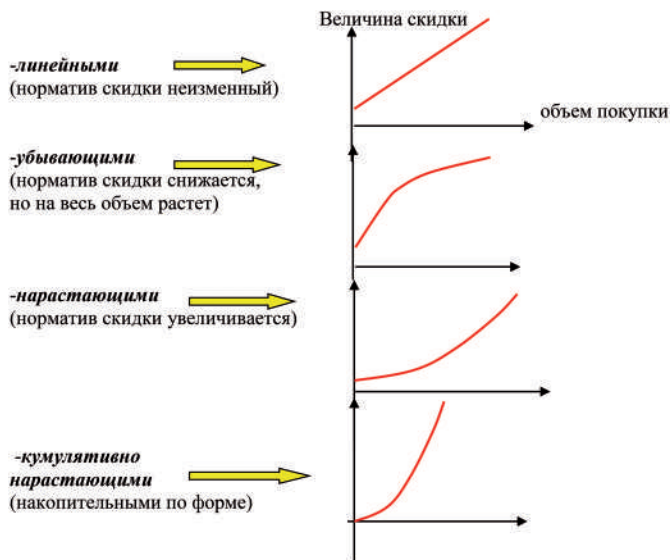


Рис. 7.11. Формы оптовых скидок с цен

Для того чтобы лучше понять эти различия, приведем три примера расчета скидок в двух последних из числа названных случаев.

Пример 1. Обычные нарастающие скидки с цены

Объем разовой закупки (руб.)	Скидка с преysкурантной цены (% цены)
1–10	0,0
11–20	3,0
21–30	4,0
31–40	5,0
Более 40	7,0

Пример 2. Накопительные (кумулятивные) оптовые скидки с цены

Это гарантированный норматив снижения стандартной цены продукта, применяемый на дополнительный объем покупки (выше оговоренного предела) и распространяемый на весь объем покупки, включая объем предшествующих покупок, за определенный период времени.

Такие скидки полезны для фирм, продающих товары модного или быстро меняющегося ассортимента (например, пошив одежды) для реализации в мелкооптовой сети или розничным магазинам. Формы накопления скидок могут быть разными. Рассмотрим один из вариантов.

Кумулятивные скидки в форме растущих оптовых скидок.

При этой форме расчетов договор о поставках включает следующую таблицу условий платежа:

Объем закупки в течение года, шт.	Оптовая скидка на весь объем закупки до настоящего момента, в %
До 2000	15
2001–4000	17
4001–6000	18
Свыше 6000	20

При покупке каждой дополнительной партии производится перерасчет суммы платежа на весь объем покупки за период с начала года.

Например, магазин купил 2000 шт. товара.

Стартовая цена без скидки равна 400 руб.

Сумма платежа = $400 \cdot (1 - 0,15) \cdot 2000 = 340 \cdot 2000 = 680\,000$ руб. По цене 340 руб. за шт.

Предположим далее, что магазин решает приобрести еще 1000 шт., т.е. в сумма покупки за некоторый период в течение одного года составит $2000 + 1000 = 3000$ руб.

Сколько он должен уплатить за товар? Каков размер скидки с цены?

Если бы скидка была просто **накопительной**, но не кумулятивной, то магазин уже получил бы право на скидку 17% с оптовой цены (так как вторая покупка суммируется с первой).

При стартовой цене единицы товара, равной 400 руб., сумма платежа составила бы:

$400 \cdot (1 - 0,17) \cdot 1000 = 332\,000$ руб. при цене со скидкой, равной 332 руб.

Итого, за обе партии универмаг заплатил бы $680\,000 + 332\,000 = 1\,012\,000$ руб. (в случае отсутствия скидок пришлось бы заплатить $400 \cdot 1000 = 1\,200\,000$ руб.).

Однако **кумулятивная** скидка означает, что предоставляется еще одна льгота в случае повторных покупок в течение года. Расчет платежа по **всему** приобретаемому на настоящий момент объему производится, исходя из цены с новой скидкой, т.е. из цены 332 руб.

Тогда за обе покупки универмаг должен уплатить:

$332 \cdot (2000 + 1000) = 996\,000$ руб.

Поскольку универмаг уже заплатил за купленные ранее товары 680 000 руб., то за новую партию он заплатит:

$996\,000 - 680\,000 = 316\,000$ руб., а не 332 000 руб., как это следовало из оптовой скидки 17%. Таким образом, каждая единица товара из второй партии будет стоить для универмага фактически 316 руб.

Дополнительный доход универмага от покупки каждой единицы товара в первой партии составит $400 - 340 = 60$ руб., а во второй партии $400 - 316 = 84$ руб.

Если расчет ведется на основе прейскурантов (прайс-листов) отпускных цен, то таблица нарастающих оптовых скидок может иметь следующий вид (табл. 7.9).

Таблица 7.9

Прайс-лист с предоставлением кумулятивных скидок с цен

Объем закупок в течение года, шт.	Цена товара
До 2000	Прейскурантная
2001–4000	Прейскурантная минус 1,5% на весь объем закупки до настоящего момента
4001–6000	Прейскурантная минус 1,5% на весь объем закупки до настоящего момента
Свыше 6000	Прейскурантная минус 1,5% на весь объем закупки до настоящего момента

Дилерские скидки. Их предоставляют тем фирмам или агентам, которые входят в сбытовую сеть фирмы-производителя, обеспечивая хранение, учет товарных потоков и реализацию продукции. Эти скидки могут различаться в зависимости от способа реализации и продвижения продукта на рынки сбыта. Однако при одинаковых способах реализации и продвижения рекомендуется применять равные скидки для всех агентов и фирм, с которыми имеет дело фирма-производитель.

Сезонные скидки. Это может быть предложение послесезонных или предсезонных скидок в качестве ценовых преимуществ для тех покупателей, которые готовы приобрести товар или услугу в несезонное время, т.е. в период отсутствия основного спроса на них. Такие скидки позволяют фирме-изготовителю поддерживать производство на стабильном уровне в течение всего года. Например, изготовитель лыж должен предоставлять весенние и летние скидки розничным торговцам, чтобы те заблаго-

временно заказывали его продукцию. Многие другие компании, скажем, гостиницы и пансионы, туристические бюро или фирмы, обслуживающие авиалинии, широко используют сезонные ценовые скидки в периоды пониженного спроса.

Промоподдержка продаж на рынке товаров повседневного спроса

Рынок товаров повседневного спроса (FMCG) — это один из наиболее промоутированных рынков: по данным консалтинговой компании Nielsen, в 2019 г. доля ценовых промо (скидки в цене) среди всех продаж в денежном выражении составила 51%. Однако, если рассматривать не весь рынок, под которым подразумеваются «все категории упакованных товаров повседневного спроса», а продажи в топ-20 категориях, то доля промо-продаж становится больше — 63% в денежном выражении¹.

Основной вид промоакции — это ценовые скидки. При этом достаточно популярны и другие виды акций, которые реализуются как в поддержку ценовому промо, так и самостоятельно. Таким образом, получается система стимулирования продаж, включающая сочетание ряда инструментов.

Почему промоакции так популярны и важны? С помощью этого инструмента стимулируется спрос, а именно: реализуется поддержка новинок, формируется лояльность к брендам / продуктам, становится типичной практикой ценообразования и условием сохранения и увеличения доли рынка.

Однако такая значительная доля промопродаж становится в некоторой степени **проблемой**, об этом настойчиво говорят практики: «Торговые сети и производители еще год назад забили тревогу из-за роста доли продаж по промо. На Неделе российского ретейла этой теме была посвящена целая сессия. Представители торговых сетей отмечали, что рост товаров по промо — это путь в никуда и надо пересматривать стратегию»².

Как минимум ухудшается показатель регулярных продаж без промо-поддержки. Может произойти и так называемая **канибализация**, когда товар на промо забирает доли продаж других (более дорогих) продуктов того же бренда. Более того, меняется поведение потребителей: выбирают только товары со скидкой, откладывают покупки.

При избыточном увлечении промоакциями неизбежно замедление темпов роста продаж. В этом случае необходим пересмотр стратегий производителей, который заключается в измерении, анализе и рационализации промопланов и, как следствие, избавлении от избыточных промо, а также переходе к снижению цены (в соответствии с принципами ценообразования дискаунтеров).

¹ По данным: Nielsen. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/akciya-zakonchilas-rost-doli-promoprodazh-zamedlilsya/#>

² URL: <https://marketmedia.ru/media-content/51/>

В современных условиях развития российского розничного рынка, согласно мнению директора по аналитике и консалтингу компании «Nielsen Россия», «в наиболее промонасыщенных категориях достигнут потолок: при уровне промо в 70–80% остальные продажи, как правило, приходится на покупателей и продукты, которые менее подвержены влиянию скидок. Свой небольшой вклад в улучшение ситуации вносят альтернативные способы привлечения покупателей — неценовые промо, программы лояльности, сервисы кешбэков»¹.

Таким образом, для успешной реализации плана продаж и стратегий компании ценовая промоподдержка необходима, однако в долгосрочной перспективе нужно разрабатывать альтернативные способы привлечения покупателей, например в виде неценовых промо.

Пакетное ценообразование

При использовании этого метода вы объединяете несколько товаров или услуг и продаете их по **суммарной цене**. Например, при продаже вин может предложить клиентам набор из двух марок вин по суммарной цене или одну марку вина, а к ней справочник по винам².

Метод основан на предложении клиентам нескольких товаров, обладающих более высокой стоимостью, по цене более низкой, чем сумма цен этих товаров.

Пакетное ценообразование обычно используется в ретейле при выпуске новых товаров, продаже подарков и в дни праздничной торговли.

Например, продавец кожаных изделий может предложить клиентам комплект из кожаного портфеля, кожаной оболочки для блокнота и бумажника по цене ниже, чем если бы клиент покупал каждый из этих товаров по отдельности. Целью пакетного ценообразования является увеличение объема продаж.

Основные стратегии ценового стимулирования продаж

На современном рынке розничной торговли есть несколько основных ценовых стратегий. Стратегия **EDLP (Everyday Low Price)**, или **каждый день низкие цены**, подразумевает под собой установление цен ощутимо ниже, чем у конкурентов. Отличительными чертами данной стратегии являются ограниченные инвестиции в промомероприятия по той причине, что у ретейлера нет потребности на постоянной основе обращать внимание по-

¹ URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/akciya-zakonchilas-rost-doli-promoprodazh-zamedlilsya/>

² Мачадо Р. Маркетинг для малых предприятий. СПб.: Питер Паблишинг, 1998. С. 156–157.

требителей на низкие цены посредством различных маркетинговых активностей, направленных на стимулирование сбыта, повышенное внимание к логистике, поддержанию запаса и своевременной выкладке, невысокий уровень сервиса. Условием прибыльности данной стратегии является стабильно высокий уровень клиентопотока и осведомленность покупателя о ценах розничного продавца в сравнении с другими ретейлерами.

При стратегии **H/LP (High-low Price)** ретейлер обладает большей свободой относительно принятия решения о ценах, так как он может устанавливать **цены как выше, так и ниже, чем у конкурентов**. Повышенные регулярные цены на товары при такой стратегии уравниваются регулярными промоакциями и распродажами. Но для выигрыша при такой стратегии ретейлеру совместно с производителем необходимо тщательно планировать маркетинговые активности, время их проведения и объем товаров для их проведения, а также мониторить ценовые стратегии конкурентов и активно работать над всеми элементами маркетинг-микса, а не только над установлением цен.

Говоря о розничном ценообразовании, важно упомянуть о таком понятии, как **рекомендованная розничная цена производителя (MSRP)**. Производитель определяет ориентировочную цену на товар, исходя из цен на аналогичные продукты конкурентов и позиционирования продукта, которая включает информацию, касающуюся цен на аналогичные продукты производителей конкурентов, производственных издержек продукта, налоги, затраты на доставку и наценки как для производителя, так и для ретейлера. Это сдерживает ценовую активность ретейлера.

Процесс ценообразования в ретейле является очень сложным и комплексным:

- необходимо помнить о том, что любое изменение цены даже на один SKU повлечет за собой изменение рентабельности других SKU, а впоследствии и всей категории товаров и даже других категорий;
- рынок меняется очень быстро, в связи с чем необходимо вовремя оценивать и адаптировать свои цены под новые условия рынка и постоянно меняющиеся потребности клиентов;
- важно найти баланс между двумя диаметрально противоположными ориентирами — покупатель, для которого товар будет предлагаться по привлекательной для него цене, а также прибыльность и рентабельность бизнеса;
- динамическое ценообразование требует постоянного мониторинга ценовой стратегии конкурентов, своевременной реакции и корректировки цен для достижения целевых показателей маржи и поддержания конкурентоспособности.

В борьбе за покупателя ретейлеру не нужно пытаться предложить ему более выгодные, чем у конкурентов, цены по всем SKU, имеющимся в предлагаемом ассортименте. И потребителю невозможно запомнить

и сравнить цены на все товары в нескольких магазинах, чтобы выбрать сеть с более привлекательными для него ценами. Поэтому в вопросе ценообразования большую роль играют **Key Value Categories (KVC)** и **Key Value Indicators (KVI)**. KVI — это товары в ассортименте розничного продавца, которые помогают сориентироваться покупателю относительно общего уровня цен в магазине, влияют на ценовое восприятие. Соответственно, KVC — это категории, в ассортимент которых входят KVI. Покупатели предполагают, что изменение цен на KVI означает изменение цен и на другие товары, предлагаемые магазином. Характерными особенностями KVI являются высокая частота покупки, способствующая запоминанию цен на них покупателем, принадлежность известному бренду, который продается в большинстве магазинов, высокая эластичность спроса. В практике товары KVI должны составлять 15–20% от продаж в категории. Таким образом, при управлении категорией для того, чтобы ценовая стратегия была максимально эффективной и успешной, необходимо часто и быстро обновлять цены на KVI в зависимости от изменившихся условий на рынке и цен конкурентов.

Промодавление оказывает негативное влияние на рынок, постепенно замещая продажи по регулярным ценам продажами товаров в промо. Проблема заключается в том, что отдельный ретейлер не может уменьшить промоактивность, так как это неизбежно приведет к потере в объеме продаж и переключению потребителей на сети с более выгодными промоценами. Поэтому розничные продавцы продолжают поддерживать высокое промодавление, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Промоактивности различаются по цели их проведения.

- Для выстраивания долгосрочных отношений с потребителями существуют программы лояльности, по которым покупатель получает скидку или накапливает баллы.
- Имиджевое промо включает событийный маркетинг, участие в благотворительных и экологических программах, спонсорство.
- Порой перед розничным продавцом также стоит задача сокращения стоков, для чего вводятся скидки на товары с низким остаточным сроком годности, проводится распродажа сезонной продукции.
- Если сеть хочет увеличить трафик покупателей в определенное время, то для этого вводятся скидки в определенные часы или дни.
- В свою очередь, стимулирующим промо являются, например, лотереи, конкурсы, купоны на следующую покупку.

Система ценовых и неценовых промоактивностей

Как мы отметили выше, промоактивности можно подразделить на **ценовые** и **неценовые**. Попробуем обобщить и свести в систему эти виды промоактивностей (табл. 7.10).

Таблица 7.10

Ценовые и неценовые промоактивности

Тип промоактивности	Промомеханика
Ценовая	• Скидка • Возврат денежных средств • Купон на следующую покупку • Мультипак • Увеличенный объем • Примотка
Неценовая	• Кросс-промо (совместные программы) • Каталоги, листовки • Конкурсы, лотереи • Программа лояльности • Подарок за покупку • Участие в благотворительной акции • «Собери и получи» • Сэмплинг (образцы в качестве бонуса) • Дегустация • Промоупаковка • Спонсорство

Планирование промоактивности требует взаимодействия поставщика и ретейлера, обмена их своими знаниями, опытом, имеющейся информацией. Сначала необходимо определить цели промоакции для розничного продавца и для производителя, а также бюджет планируемой промоактивности. Затем выбирается конкретная промомеханика в зависимости от поставленной цели и бюджетных ограничений. Следующий шаг — это реализация промо, а после его завершения происходит пересмотр и оценка промоактивности. Для того чтобы понять, насколько эффективным было промо, существует ряд показателей. Среди них, например, продажи, выручка, ROI, частота покупки, пенетрация, трафик, размер корзины в единицах товара в сравнении со средним размером корзины по категории¹.

Возможно, что ретейлер и производитель преследуют разные цели в конкретных рыночных условиях, однако решения о проведении акции должны согласовываться и при этом выбираться такие промомеханики, реализация которых положительно отразится на показателях и торговой сети, и фирмы-производителя.

7.5. Ценообразование в условиях развития электронной торговли

Электронная торговля является динамично развивающейся сферой предпринимательской деятельности. При помощи электронной торговли мно-

¹ По данным ECR (Efficient Consumer Response). URL: <http://ecr-all.org/partnership/>

гие виды продукции могут быть заказаны через интернет и доставлены специальными службами, а процесс купли-продажи, в том числе оплата, может быть осуществлен в режиме онлайн. Еще несколько лет назад лишь немногие имели опыт покупок через интернет, а количество компаний, предлагающих свои товары и услуги на электронном рынке, было крайне незначительным. Сегодня количество онлайн-операций растет бурными темпами, а большинство компаний на любом рынке, наряду с традиционными схемами сбыта, активно начинают осваивать и использовать преимущества электронной торговли. Все это можно довольно легко объяснить: во многих случаях электронная торговля дает возможность компаниям расширить ассортимент предлагаемой продукции, а также в большей степени удовлетворить потребности клиентов. Как метко выразился Билл Гейтс, «если вас не видно в интернете — у вас нет бизнеса»¹.

В России все большее число компаний осознают преимущества и новые возможности ведения бизнеса в киберпространстве, так же как и потребители все чаще и чаще совершают покупки онлайн, прибегают к услугам интернет-банкинга и используют другие продукты и сервисы, которые появились благодаря развитию сети. Происходит активное развитие маркетплейсов — специальных онлайн-платформ, позволяющих поставщикам и потребителям совершить сделки на взаимовыгодных условиях.

С одной стороны, предпринимательская деятельность в интернете позволяет фирмам снижать уровень складских запасов и операционных издержек, упрощает поиск новых контрагентов, позволяет выйти на межрегиональные и международные рынки, а также многое другое. С другой стороны, в условиях повышенной конкуренции перед компанией стоят новые вызовы, связанные с необходимостью большего финансирования продвижения и позиционирования.

Являясь перспективным направлением развития отечественной экономики, электронная торговля повышает степень интеграции России в мировые информационные и экономические процессы. Развитие электронной торговли не только способствует глобализации, размытию национальных границ, ускорению информационного обмена, но и представляет собой одну из главных мировых тенденций экономического развития.

Экономический эффект от использования технологий электронной торговли имеет положительный рост, и, несомненно, уже сейчас данная сфера деятельности стала неотъемлемой частью жизни общества. Указанные преимущества приводят к снижению цен на реализуемые товары и услуги, что в конечном счете ведет к дальнейшему увеличению объема электронной торговли.

¹ Материалы сайта www.getseo.ru

Использование современных высокоскоростных систем передачи данных позволяет совершать коммерческие сделки на принципиально другом уровне. К примеру, существенно упрощается процесс обмена документами: вместо печатных прайс-листов, заказов на покупку, биржевых котировок и накладных контрагенту направляются электронные стандартизированные сообщения. Подобное происходит и в сфере перевода денежных средств: появляется возможность создания эффективного механизма взаимодействия между финансовыми учреждениями применительно к дебетованию или кредитованию счетов пользователя.

Неоспоримым преимуществом электронной торговли является также и то, что преодолеваются традиционные барьеры, которые заключаются в территориальной удаленности и недостатке информации относительно возможностей рынка. Процесс сбора и анализа информации существенно упрощается, компаниям уже не требуется поддерживать излишний персонал, появляется возможность снизить капиталовложения в развитие специалистов.

Использование электронной торговли позволяет оптимизировать затраты на логистику, так как дает возможность приближения места хранения и места производства товара. Кроме того, электронная торговля позволяет снизить затраты на персонал, так как многие элементы бизнес-процессов могут быть реализованы специалистами удаленно (например, разработка программного обеспечения или создание сайта могут быть осуществлены программистами, находящимися в другой стране). Данное преимущество имеет особую актуальность, так как заработная плата одного и того же специалиста в разных регионах может существенно отличаться. Удаленная работа по сети удобна и нанимателю, и работнику — работодатель существенно экономит на фонде заработной платы, а у исполнителя появляется доступ к большому числу проектов, так как пространственные границы стираются, что увеличивает возможность выбора и соответственно позволяет увеличить заработок. Особенно активное развитие удаленной занятости связано с COVID-19.

Для предприятий одним из наиболее важных преимуществ электронной торговли является то, что в сети существуют широкие возможности для позиционирования продукта. Расширяются границы используемых маркетинговых технологий, появляются новые возможности ценообразования и анализа предпочтений потребителей, существенно упрощается выход на новые рынки и завоевание потенциальной аудитории. У компаний возникают новые возможности в части анализа рынка, потребительских предпочтений, действий конкурентов и пр. Становится проще отслеживать в реальном времени изменения цен, взаимодействовать с деловыми партнерами, находить потребителей вне традиционных сетей продаж. Предприятия могут расширить объем и спектр оказываемых ус-

луг, а также сделать доступной в реальном времени информацию о товарах, их наличии, а также условиях и сроках поставки. Таким образом, фирма становится более клиентоориентированной и имеет существенные возможности улучшить качество оказания услуг, в том числе за счет индивидуальных консультаций и ускорения обслуживания.

Таким образом, данный вид бизнеса формирует новый виртуальный канал сбыта, который, с одной стороны, существенно трансформирует как структуру, так и величину издержек компании, а с другой стороны, влияет на восприятие ценности продукта потребителем. Эти факты влияют **на процессы ценообразования**.

Особенности процесса ценообразования в условиях развития электронной торговли можно рассматривать с двух сторон.

С одной стороны, каналы электронной торговли используются для продвижения и реализации **традиционной продукции** (бытовая техника, косметика, одежда и многое другое). На первых этапах развития интернета компании создавали свои сайты для ознакомления потребителей с каталогом своей продукции, а также с прайс-листами, указывали контактные данные для связи. В дальнейшем развитие получили интернет-магазины — сайты, на которых потребитель мог не просто узнать о продукте, но и совершить заказ, оплатить его, а также заказать доставку. В настоящий момент наступила эра маркетплейсов, таких как OZON, Wildberries, «ЯндексМаркет» и др. — гигантских сайтов-платформ и мобильных приложений, позволяющих на единой торговой площадке взаимодействовать большому числу поставщиков продукции и потенциальных покупателей, администрировать их сделки.

Выделим ряд особенностей ценообразования в этих условиях.

1. Маркетплейсы как порождение электронной торговли и иные специализированные сайты, приложения позволяют в режиме онлайн производить сравнение ценовых предложений. Потребитель становится более информированным о ценах, что заставляет поставщиков более внимательно относиться к ценовым предложениям конкурентов.

2. Снижается асимметрия информации потребителя не только о ценовых предложениях, но и о качественных характеристиках за счет системы отзывов других покупателей о конкретном поставщике, магазине и товаре. По этой причине компаниям становится сложнее использовать низкую информированность потребителей в целях ценообразования.

3. Высокая гибкость современных электронных рынков приводит к ускорению динамики ценообразования. На электронных рынках возможна практически мгновенная адаптация цен. Особенности динамического ценообразования описаны в разделе 7.3.

4. Повышается конкуренция за потребителя как между разными брендами, так и между разными каналами продвижения продукции данных

брендов. Это заставляет маркетологов следить не только за ценами на товары-конкуренты, но и на товары, которые поставяет компания через онлайн-посредников. Для этого маркетплейсы предлагают специальные программные продукты, позволяющие автоматизировать данный процесс.

5. Повышается не только конкуренция за конечного потребителя, но и конкуренция за вход в маркетплейс.

6. С учетом всего вышеперечисленного скидка становится более важным элементом цены и воспринимается как обязательный необходимый атрибут. Кроме того, если продукция поставщика не будет участвовать в промоакциях, то его рейтинг на маркетплейсе будет снижаться.

7. Более продвинутое использование программ лояльности, встраивание маркетплейсов в экосистемы, с одной стороны, стимулирует клиента приобретать продукцию за счет индивидуальной скидки или промокода, а с другой стороны, позволяет увеличить возможности изучения потребительских предпочтений и формирование персональных предложений, в том числе в рамках предпочитаемой ценовой категории.

Вместе с тем развитие интернета и технологий привело к тому, что появилось большое число **цифровых продуктов** (стриминговые сервисы, мобильные приложения, онлайн-курсы и т.д.), установление цен на которые также имеет свою специфику.

Выделим характеристики цифровых продуктов, реализуемых в условиях электронной торговли, которые определяют особенности процесса ценообразования.

1. Различия в издержках.

- При производстве цифрового продукта затраты, понесенные компанией на создание первого экземпляра, являются наиболее существенными. Это верно не только по отношению к первому экземпляру, но и для первой версии. Например, в случае создания онлайн-курса, мобильного приложения самым длительным и дорогостоящим будет этап создания первой версии. Дальнейшие обновления и улучшения будут дополнять созданный продукт.
- В структуре постоянных издержек преобладают невозвратные издержки. При создании цифрового продукта значительный объем средств вкладывается в интеллектуальный труд, а не в физические станки и оборудование, которое при закрытии проекта можно будет продать.
- Увеличение выпуска цифровых продуктов связано с копированием первого экземпляра и не означает увеличения предельных издержек. Рост выпуска цифровых продуктов (т.е. их копирование или предоставление прав доступа большему кругу лиц) сопровождается либо постоянными предельными издержками, либо стремящимися к нулю.

- Близкие к нулю предельные издержки копирования цифрового продукта. Если в традиционной экономике предельные издержки производства очередной копии сингла популярного артиста связаны с затратами на диск, обложку и пр. (т.е. с затратами на носитель), то в условиях электронной торговли по причине отсутствия физического носителя они стремятся к нулю.

Таким образом, перечисленные выше особенности издержек (высокие невозвратные постоянные и стремящиеся к нулю постоянные предельные издержки) являются причиной значительной экономии на масштабе производства в случае производства цифровых продуктов и влияют существенным образом на *нижний предел цены*. В случае небольших объемов продаж компания рискует не окупить вложения в производство цифрового продукта за счет необходимости назначения высоких цен. И наоборот, при большом объеме реализации нижний предел цены опускается, что может быть использовано как для расширения рыночной доли, так и для повышения уровня прибыли.

2. Большое количество цифровых продуктов в современной экономике характеризуются эффектом масштаба спроса — чем большее число потребителей являются пользователями данного продукта, тем большую потребительскую ценность он имеет для каждого из них. Например, чем больше число пользователей мобильного мессенджера, тем большему количеству собеседников можно передать в нем сообщение. Данный факт приводит к тому, что по мере роста потребителей происходит увеличение *верхнего предела цены*, что может учитывать компания в политике установления цен.

3. Для цифровых сервисов и продуктов характерен эффект запирающего клиента и наличие издержек переключения, что также учитывается при назначении цен. Например, для пользователя социальной сети переход на другой сервис будет связан с необходимостью установления дружеских взаимосвязей, загрузки фотографий и пр. заново. К причинам возникновения эффекта ловушки могут относиться подписанные контракты, необходимость обучения для использования благ, конверсия информации, издержки подключения, а также издержки потери лояльности, связанные с определенными скидками и предпочтениями в отношении блага, потребляемого ранее. Ранее «запертыми» оказывались клиенты мобильных операторов — было невозможно перейти от одного поставщика услуг к другому без потери абонентского номера.

4. Увеличение возможностей предоставления бесплатного доступа к промоверсии цифрового продукта или полной версии в ограниченный период без роста дополнительных затрат.

Таким образом, перечисленные выше особенности приводят к различным ценовым стратегиям. Для того чтобы изучить данный вопрос, можно

рассмотреть в качестве примера магазин приложений App Store, а также рынок онлайн-кинотеатров.

Магазин приложений App Store интересен как субъект электронной торговли, имеющий собственную ценовую стратегию, и как сервис, дающий возможность другим компаниям вывести свой продукт на рынок.

App Store представляет собой магазин приложений как один из разделов онлайн-супермаркета iTunes Store, позволяющий купить или скачать бесплатно различные приложения для мобильных телефонов iPhone, планшетов iPad или для другой продукции компании Apple. Через магазин распространяются как бесплатные приложения, так и платные.

Бизнес-модель онлайн-магазина заключается в предоставлении возможности частным разработчикам разместить в нем свое приложение для последующей загрузки конечным пользователем — владельцем продукции Apple. Само по себе размещение приложения бесплатно. Таким образом, App Store является огромной площадкой, с помощью которой разработчики могут разместить свои приложения, поделившись частью выручки, а пользователи — скачать их. При этом установить приложения на продукцию компании Apple официально можно только через App Store. Ценовая стратегия App Store проста и ясна — предоставление компаниям возможности заработка в обмен на часть выручки, источником которой являются пользователи, купившие продукцию Apple и устанавливающие на нее необходимые приложения.

Компании — разработчики приложений, в свою очередь, используют разные способы монетизации. Разработанное приложение должно не просто представлять интерес для пользователей, пользователи должны иметь желание потратить на него деньги.

Существует несколько основных ценовых стратегий приложения.

Самой простой является стратегия «платного приложения» (paid), когда разработчик продает свое приложение пользователю за определенную плату. Использование данной ценовой стратегии становится менее популярным по причине высоких темпов роста общего количества приложений в App Store и обилия бесплатных приложений — сложно заставить пользователя обратить внимание на платную программу, когда вокруг много бесплатных аналогов. Таким образом, данная стратегия используется чаще всего в условиях предварительного выпуска бесплатной демо-версии или же, если разработчик уже имеет большую аудиторию пользователей, лояльных покупателей, которые готовы купить приложение в день выхода. Либо же данная стратегия применяется, когда приложение является действительно уникальным, с прекрасным функционалом и дизайном (например, HD-игра или навигатор для автомобилистов с большой базой городов).

Второй ценовой стратегией является модель «бесплатный минимум» (freemium). Смысл стратегии заключается в выпуске бесплатного приложения, но с рядом искусственных ограничений. Выручка приложения генерируется за счет продажи дополнительных функций, виртуальных благ, внутриигровой валюты. Например, пользователю предлагается скачать игру и пройти несколько бесплатных уровней, тем самым продемонстрировав суть приложения и заинтересовав клиента. По прохождении бесплатных уровней пользователь сталкивается с необходимостью оплаты для дальнейшей разблокировки игры. Или же в игре могут быть сразу доступны все уровни. Однако будет ограничена скорость их прохождения — например, в сутки можно будет использовать только несколько попыток, построить только одно здание и пр. В этом случае пользователь должен будет заплатить за расширение функционала приложения. Таким образом, за дополнительную плату пользователь получает премиум-версию приложения.

Несмотря на кажущуюся бесплатность, программы, использующие модель «бесплатного минимума», изымают у пользователя в среднем больше денег, чем программы с ценовой стратегией «платного приложения». Пользователь, установивший условно бесплатное приложение, с течением времени совершает недорогие покупки для использования дополнительных функций. Однако при суммировании данных расходов за определенный промежуток времени зачастую получается, что заплатить единовременный платеж за платное приложение было бы выгоднее.

Похожая ценовая стратегия называется «бесплатная игра» (free-to-play) и соответственно используется в играх. Пользователю также предлагается скачать игру без взимания денежных средств. Разработчики получают прибыль за счет микротранзакций, которые делают процесс игры для пользователя более простым и комфортным. Например, если пользователь не может пройти очередной уровень, то за небольшую плату он может приобрести подсказки, ключи и пр. для его прохождения. Как правило, за реальные деньги покупается виртуальная валюта приложения, которая в дальнейшем тратится на разные опции.

Модель Free Trial (бесплатная пробная версия) состоит в том, что пользователь получает доступ ко всем функциям приложения в течение пробного периода. Это, как правило, 30 дней. После того как пользователь испытал все преимущества продукта, он, скорее всего, захочет приобрести его полную версию.

Следующая ценовая стратегия может быть названа рекламной. В данном случае с пользователя не взимается плата ни за загрузку приложения, ни за дальнейшее использование функционала приложения. Суть заработка состоит в содержащейся внутри приложения рекламе. За каждый показ рекламы на счет разработчика перечисляются деньги. Кроме того,

пользователь может вообще отключить рекламу, но за это будет взята плата. Учитывая, что стоимость одного показа рекламы невелика, для генерирования выручки в случае использования данной стратегии необходимо значительное число пользователей приложения. Большая выручка возможна только при несколько миллионной аудитории. Поэтому, как правило, рекламная ценовая стратегия используется разработчиками в сочетании с другими.

Не всегда разработчики делают выбор только в пользу одной конкретной ценовой стратегии, возможна также их комбинация.

Если говорить об онлайн-кинотеатрах, то модели монетизации здесь похожи:

- AVOD (advertising video on demand) — рекламная. Видео сопровождается определенным количеством рекламных сообщений;
- TVOD (transactional video on demand) — платная. Аренда зрителем единицы видеоконтента в течение ограниченного времени;
- SVOD (subscription video on demand) — платная. Доступ по подписке к библиотеке контента на определенное время без ограничения числа просмотров (подписка);
- EST (electronic sell through) — платная. Приобретение пользователем цифровой копии контента.



Рис. 7.12. Структура выручки российских онлайн-кинотеатров в 2021 г.

На рис. 7.12 продемонстрирована структура выручки российских онлайн-кинотеатров в 2021 г.¹ Как видно из рисунка, наибольшую долю выручки генерирует стандартная подписка (75%). На втором месте — рекламная модель (14%), а на третьем — платная по запросу (11%).

¹ URL: <http://tmt-consulting.ru/wp-content/uploads/2022/03/%D0%A2%D0%9C%D0%A2-%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3-VoD-2021-2.pdf>

На этом возможные стратегии ценообразования в условиях электронных рынков и цифровых продуктов не заканчиваются. Постоянные изменения архитектуры рынков, технологий, потребительских предпочтений заставляют компании держать руку на пульсе и гибко реагировать на текущие реалии, а также смотреть вперед.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы основные цели и инструменты ценовой политики?
2. Какие условия бизнеса можно отнести к внутренним факторам при планировании цен?
3. Какие факторы ценообразования являются внешними по отношению к компании и почему?
4. Как влияет конкуренция брендов на ценовую политику на различных отраслевых рынках?
5. Чем отличается зависимость цены от спроса по стандартным товарам и престижным дорогим товарам?
6. Как и для каких целей определяется ценовая эластичность спроса?
7. Какими методами можно на практике измерить спрос и его эластичность по цене?
8. Какие виды затрат наиболее существенны для разработки ценовой политики?
9. Что образует нижний предел цены? Связан ли он только с текущей окупаемостью затрат?
10. Какие цели могут быть поставлены компанией в ее ценовой стратегии?
11. Какие виды ценовых стратегий можно выделить по критерию «цена — качество»?
12. Каковы отличительные особенности ценовых стратегий российских компаний в современных условиях?
13. Как зависят ценовые стратегии от формы конкуренции на рынке?
14. Как влияют этапы жизненного цикла товаров и рынков на цены?
15. При каких условиях могут возникать ценовые войны? Чем опасны ценовые войны?
16. Какие основные цели преследует дифференцированная ценовая стратегия?
17. Для каких целей используются параметрические методы расчета цены?
18. Каковы преимущества и недостатки баллового метода в параметрическом ценообразовании?
19. Назовите основные виды скидок, условия и цели их использования.
20. Как участвуют скидки с цен в стимулировании продаж в e-commerce?
21. Какие возможности с точки зрения ценообразования появляются у компаний в связи с развитием электронной торговли?
22. Каковы особенности ценообразования при продвижении традиционной продукции через каналы электронной торговли?
23. Каковы особенности цифровых продуктов и как они влияют на процесс ценообразования?
24. Раскройте вопрос об основных стратегиях монетизации мобильных приложений и онлайн-кинотеатров.

Задание 1. Обоснуйте и проиллюстрируйте на конкретных примерах условия применения разных методов ценообразования в маркетинге на различных рынках.

Задание 2. Определите, какие особенности имеют методы ценообразования в сфере услуг.

Необходимо исходить из того, что услуги с позиции связи производства и потребления принципиально отличаются от товаров. Это обусловлено рядом особенностей:

- их нематериальностью (неосвязаемостью);
- тем, что потребляются они индивидуально;
- невозможностью их хранения;
- тесной связью производства и потребления услуг;
- невозможностью обеспечить стабильное качество;
- важностью не только результата, но и самого процесса оказания услуг.

В основном на стоимость услуг оказывают влияние спрос и предложение. Цена также будет зависеть от того, насколько значимы эти услуги для целевого потребителя. Часто необходимо предоставлять льготы, дотации и потребительские субсидии (например, для услуг, предлагаемых медицинскими учреждениями, образовательного характера).

Следует учитывать, что некоторые услуги являются социально значимыми и жизненно необходимыми для граждан, поэтому они должны предоставляться как на платной, так и на бесплатной основе. Исходя из этого, обоснуйте особенности ценообразования в маркетинге услуг. По каким направлениям можно предоставлять скидки, чтобы обеспечить получение стабильного дохода, особенно если спрос неравномерный?

Задание 3. Обоснуйте условия и приведите примеры эффективного применения динамического ценообразования в управлении продажами интернет-магазина.

Динамическое ценообразование (dynamic pricing) — это зависимость цены на товар от самых разных факторов, начиная с того, что происходит на рынке и у конкурентов, и заканчивая географическим положением покупателя, как именно он попал на страницу товара (через поисковик или меню интернет-магазина) и даже информацией, с какого мобильного устройства он зашел на сайт онлайн-ритейлера. Dynamic pricing является формой ценовой дискриминации (когда идентичные товары или услуги продаются по разным ценам). Например, компания Amazon может менять цены на товары до 10 и больше раз в день. При обосновании динамического ценообразования нужно учесть ряд важных моментов:

- Скидки должны восприниматься позитивно, иначе покупатель, внимательно следящий за динамикой цен в интернет-магазине, может разочароваться и уйти к другому продавцу. Какие факторы влияют на потребительское восприятие?
- Подготовиться к распродажам надо серьезно, не просто объявив о «беспрецедентных скидках». Какие условия необходимо учесть?

- Выстраивать ценовую политику интернет-магазина исключительно на скидках — это путь вниз. Обоснуйте на конкретных примерах рыночные и финансовые риски, которые могут возникнуть при подобной ценовой политике.

Список рекомендуемой литературы

1. Антипина О. Н. Сетевые отрасли информационной экономики: характерные особенности, отражение в теории и подходы к ценообразованию // Журнал экономической теории. — 2009. — № 1. — С. 88.
2. Герасименко В. В. Ценообразование. — М.: ИНФРА-М, 2016.
3. Дейли Дж. Л. Эффективное ценообразование — основа конкурентного преимущества: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2016.
4. Липсиц И. В. Коммерческое ценообразование: учебник. Сборник деловых ситуаций. Тесты. — М.: БЕК, 2015.
5. Сигарев А. В., Пшеницына Е. И. Особенности рынка мобильных приложений: модели монетизации // Финансовая жизнь. — 2018. — № 2. — С. 49–55.
6. Снайдер Т. К черту цены! Создавайте ценность. СПИН-продажи в новых условиях: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
7. Соснаускене О. И., Шармин Д. В., Шерстнева Г. С. Ценообразование в розничной торговле. — М.: Дашков и Ко, 2016.
8. Стрелец И. А. Сетевая экономика. — М.: Эксмо, 2006. С. 12.
9. Томассен Л., Линколн К., Эконис Э. Ретейлизация. Как выжить в эпоху диктата розничных сетей, используя силу и власть ретейлеров на благо своего бизнеса: пер. с англ. — М.: ИЛ, 2014.

ГЛАВА 8

УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ, ОМНИКАНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ

- 8.1. Управление сбытом как функционал маркетинговой деятельности компании.
- 8.2. Новые технологии и цифровые платформы электронной торговли.
- 8.3. Омниканальность как новая концепция управления продажами и взаимодействия с потребителем.
- 8.4. Автоматизация маркетинга.

8.1. Управление сбытом как функционал маркетинговой деятельности компании

Характеристики каналов распределения: уровень, длина, ширина. Сбыт — ключевое звено маркетинга и всей деятельности предприятия по созданию, производству и доведению товара до потребителя, основной задачей которого является возврат вложенных в производство товаров средств и получение прибыли.

Цель распределительной политики заключается в обеспечении доступности товаров для потребителей. Для этого необходимо:

- 1) достаточно точно выявить потребность целевого рынка в товарах и спланировать возможные размеры их продажи;
- 2) сформировать эффективные каналы распределения и быстрее довести свою продукцию до потребителя;
- 3) создать максимум условий для быстрой «встречи» товара с покупателем.

Выявление потребностей и планирование продажи производятся путем исследования спроса, состояния рынка и торговой конъюнктуры. Используются методы экстраполяции, моделирование, экспертные оценки и др. Прогнозы являются своего рода «рабочими гипотезами», требующими постоянного уточнения.

Распределение включает сферу действий по предоставлению товаров и услуг потребителю в коммерческом и организационном аспектах. Коммерческая сфера распределения называется еще формированием канала распределения, а физическое распределение вместе с управленческим аспектом называется логистикой распределения. Задача распределения

заключается в обеспечении движения товара от производителя к потребителю. Решения по распределению носят обычно длительный, стратегический характер.

Проблемы управления каналом распределения включают определение пути распределения, системы распределения, а также органов распределения¹.

Критериями решений по распределению в маркетинговом смысле являются реальный оборот или доля рынка, уровень издержек на распределение и авторитет канала сбыта. Ограничения обычно связаны с действующим законодательством, потребительскими свойствами продукта (например, возможность длительного хранения на складе), техническими возможностями канала распределения и финансовыми ресурсами.

Путь продукта от производителя к конечному потребителю определяет выбор метода распределения. Различают прямое и косвенное распределение (рис. 8.1).

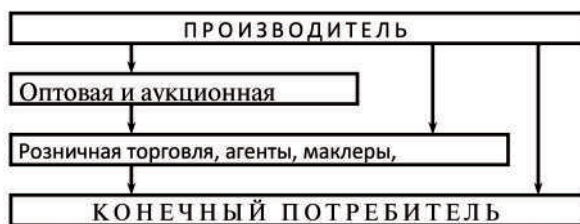


Рис. 8.1. Прямое и косвенное распределение продукта

Прямой сбыт связан с перемещением товаров и услуг от производителя к потребителю без привлечения независимых посредников и чаще всего используется при реализации средств производства. Этот путь оправдан, если товар высокого качества и сложности требует специального послепродажного обслуживания производителя, а также если круг потребителей невелик и нерассредоточен. В этом случае производители контролируют свою маркетинговую программу, стремятся к тесному контакту с потребителями.

Косвенный сбыт, напротив, осуществляется там, где производитель продает продукцию предприятиям, покупающим ее с целью дальнейшей продажи. Это может быть оптовый или розничный продавец, а также различные маклеры, торговые агенты и коммивояжеры. **Косвенный (или непрямой) сбыт** связан с перемещением товаров и услуг от производителя к независимому посреднику, а затем — к потребителю. При этом произ-

¹ Авсянников Н. М., Хожемпо В. В. Основы маркетинга. М.: Изд-во Российского университета дружбы народов, 2002.

водитель в какой-то мере теряет контроль над тем, как и кому продают товар. Для ряда категорий продукции каналы сбыта обычно носят традиционный характер. Так, в пищевой промышленности производители обычно продают товары через оптовиков, которые взаимодействуют с розничными магазинами. Производители автомобилей реализуют их через соответствующих дилеров.

Важный вопрос при формировании канала сбыта — число его участников. Любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и передаче права собственности на него потребителю, определяет уровень канала сбыта. Число уровней канала используется для определения его длины. Отсюда формируются каналы либо короткие, либо длинные.

В зависимости от уровня отношений с предприятием-изготовителем различают централизованную и децентрализованную организацию сбыта.

При централизованной организации сбыта продажа осуществляется из одного места, например, из отдела продажи головного предприятия (материнской компании) или через сбытовую дочернюю компанию, которая обладает юридической самостоятельностью, выступает на рынке от своего имени и за свой счет и несет ответственность по своим обязательствам. Главное преимущество этого варианта — руководство предприятия оказывает большое влияние на процесс сбыта.

Децентрализованная организация сбыта имеет несколько особенностей.

1. Собственная система сбыта предприятия. Это филиалы по продаже, не имеющие правовой и экономической самостоятельности, входящие в состав головного предприятия и являющиеся его частью в области кадровой, финансовой и организационной политики. Не имея юридической самостоятельности, филиал в отличие от дочерней компании не может вести дела от своего имени: организовывать производство и сбыт, заключать сделки, вести бухгалтерский учет.

2. Система сбыта, экономически связанная с предприятием. Это самостоятельные в правовом отношении предприятия, но связанные с головным предприятием организационно и экономически. Головное предприятие влияет на деятельность по сбыту, имея долевое участие в капитале (например, дочерние компании) или путем договоров (например, договор предприятия с оптовым или розничным торговцем на продажу его товаров на условиях франчайзинга).

3. Система сбыта, осуществляемая самостоятельными в правовом и экономическом отношении организациями. Это самостоятельные в правовом отношении, а также экономически независимые сбытовые компании, осуществляющие свою сбытовую деятельность для производителя.

Использование определенной формы сбыта требует выбора между собственными и сторонними органами сбыта.

Собственные каналы — это органы сбыта, непосредственно принадлежащие предприятию, они могут быть несамостоятельными в правовом отношении или же самостоятельными, но вследствие соответствующего долевого участия в деятельности должны рассматриваться как экономически несамостоятельные.

К собственным органам сбыта относятся:

- руководство предприятия, руководители служб маркетинга и сбыта;
- сбытовые дочерние общества;
- торговые филиалы;
- фирменные магазины;
- коммивояжеры, дилеры, торговые агенты, торговые инспектора.

К категории сторонних торговых организаций относятся:

- самостоятельные оптовые и розничные предприятия, имеющие право собственности на товар (посредники при сбыте);
- предприятия, не являющиеся собственниками продаваемых товаров и несущие коммерческий риск, связанный со сбытом. Они поддерживают сбытовую деятельность предприятия путем установления деловых контактов, оказывая посреднические услуги или заключая сделки. К ним относятся:
 - торговый представитель, лицо, представляющее одну или несколько фирм, занимающееся посреднической деятельностью или заключением сделок от чужого имени и на чужой счет; комиссионер (продажа от своего имени, но на чужой счет заказчика, обладает правом реализации комиссионных товаров); маклер (посредничество при сделках. Создает возможности для заключения договоров, защищает интересы обоих партнеров);
 - лица и организации, которые имеют определенные функции в товародвижении: транспортные фирмы, складские хозяйства, перевозчики грузов — или поддерживают сбыт на внутреннем и международном рынке: банки, страховые компании, коммуникативные фирмы. Это так называемые прочие «помощники по сбыту».

Особой формой сбыта является продажа на различных ярмарках, аукционах, выставках, мини-рынках¹.

Различие между этими путями сбыта имеет неформальный характер в маркетинговом отношении. При прямом сбыте отпадают торговые на-

¹ Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов. М.: Экономика, 2001.

ценки, но повышаются издержки производителя из-за выполнения им торговых функций (хранение, транспортировка, продажа). В этом смысле при прочих равных условиях прямой сбыт более выгоден тогда, когда экономленные торговые наценки выше, чем дополнительные издержки распределения.

При косвенном сбыте товара труднее определить престиж торговой марки, так как рыночный канал распределения управляем весьма ограниченно. Косвенное распределение разрывает также каналы обратной связи с потребителем, что отрицательно сказывается на гибкости производственной стратегии.

Стратегическое решение маркетологов связано с выбором между прямым и косвенным сбытом с включением таких промежуточных звеньев, как оптовая и розничная торговля. Во втором случае, часть задач по распределению передается другим предприятиям, которые разрабатывают собственные концепции маркетинга и являются надежными деловыми партнерами. При выборе оптимальных каналов сбыта необходимо решить, сколько и каких торговых предприятий нужно привлечь к сотрудничеству.

Каналы сбыта на рынках товаров производственного назначения, как правило, более короткие, чем для потребительской продукции, что обусловлено большей концентрацией данного рынка и относительно меньшим числом покупателей.

Канал распределения представляет собой совокупность промежуточных звеньев, вовлеченных в процесс продвижения товаров с целью обеспечения их доступности для конечных потребителей. В качестве промежуточных звеньев могут выступать простые посредники, оптовые и розничные торговцы.

Каналы распределения в комплексе маркетинга выполняют две основные функции: **обеспечение доступности товаров в достаточном числе мест и физическое перемещение товаров** (маркетинговая логистика).

Виды каналов распределения — каналы распределения характеризуются своей длиной и шириной. Длина канала распределения является основным показателем и определяется числом звеньев. Ширина канала обуславливается числом участников в каждом звене канала распределения. Задача заключается в том, чтобы определить количество промежуточных звеньев. В соответствии с этим различают каналы: прямой (нулевого уровня) и косвенный, в том числе: короткий (одноуровневый), длинный (многоуровневый).

Для выбора длины и ширины канала принято использовать ряд критериев.

- **Критерий доходов.** Прямые каналы дают возможность большего объема продаж и соответственно прибыли. Производственное предприятие активизирует собственные усилия на продаже выпускаемой

им продукции, и вся выручка поступает предприятию без участия посредников.

- **Критерий затрат.** В практике маркетинга существует правило, согласно которому прямая поставка розничному торговцу оправдана в том случае, когда дополнительные расходы (на представителей и осуществление сделок) для достижения соответствующего уровня продаж меньше маржи оптовика и дополнительных расходов, связанных с рекламой в случае его привлечения.
- **Критерий гибкости.** Формирование каналов распределения представляет собой динамический процесс. Он требует постоянных уточнений.
- **Критерий контроля.** Чем больше посредников участвуют в распределении продукции предприятия, тем меньшим уровнем контроля оно обладает. У посредников свои экономические интересы. Несоответствие интересов может привести к конфликтам в каналах распределения.

Длина канала распределения зависит от:

- а) характеристики покупателей: широкий круг покупателей — косвенные каналы; ограниченный круг покупателей — прямые каналы;
- б) характеристики товаров: низкие требования к обслуживанию товара — косвенные каналы; высокие требования к обслуживанию товара — прямые каналы;
- в) характеристики предприятия: полное обслуживание канала — прямой канал; ограничения в ресурсах по обслуживанию канала — косвенные каналы и т.д.

Основными участниками каналов распределения являются торговые посредники.

Торговые посредники подразделяются на простых посредников и торговцев.

Простые посредники — это предприятия и лица, которые, не принимая на себя права ответственности за товар, осуществляют посредничество или сделки между производителем (продавцом) и покупателем. К числу простых посредников относятся брокеры, агенты, коммиссионеры и др. Их доходы формируются за счет различного рода вознаграждений.

Торговцы — это организации, предприятия и лица, осуществляющие перепродажу или продажу товаров и услуг промежуточным и (или) конечным потребителям. Торговые посредники приобретают товар в собственность, становятся его владельцами и действуют от своего имени и за свой счет. Доходы торговцев образуются как разница между ценой покупки и ценой продажи (торговая маржа).

Участвуя в каналах распределения, торговцы принимают самостоятельные маркетинговые решения.

Организация продаж товаров непосредственно конечному потребителю может осуществляться путем предложения товаров в розничном торговом предприятии («мерчендайзинг»), лицензированной торговли («франчайзинг») и прямых контактов с потребителем («директ-маркетинг»).

Основные элементы планирования продаж: изучение конъюнктуры рынка, прогноз товарооборота, подготовка финансовой сметы, установление «норм продажи», торговая отчетность и контроль.

Оценка **конъюнктуры** (реально сложившейся хозяйственной ситуации) проводится сначала на общеэкономическом уровне. Затем оценивается состояние конъюнктуры на уровне отрасли. На заключительном этапе осуществляется оценка конъюнктуры на уровне конкретного рынка (продукции предприятия). Каждый из уровней оценки конъюнктуры предполагает аналитический и прогностический подходы. Проведение таких оценок возлагается на аналитические или исследовательские маркетинговые группы.

Прогноз продаж осуществляется на различные сроки (кратко-, средне- и долгосрочный) и различными методами. Он представляет собой оценку продажи товаров в стоимостных и натуральных показателях и оценку доли данного предприятия в объеме оборота предприятий, действующих на данном рынке. Прогнозы товарооборота подвергаются постоянному уточнению и обоснованию.

Финансовая смета продаж представляет собой соотнесение ожидаемых продаж с оценочной суммой торговых расходов и вероятной прибылью (норма прибыли от продажи). Такие сметы составляются не только по общему объему продаж, но и по отдельным товарам. Например, годовая финансовая смета по конкретному товару учитывает ожидаемые объемы продаж, валовую прибыль, затраты, чистую прибыль.

Торговая отчетность должна не только содержать сведения о фактических продажах и затратах, но и включать информацию о новых тенденциях на рынке, мероприятиях по стимулированию сбыта, действиях конкурентов и др. Статистический контроль за продажами позволяет отслеживать расхождения между плановыми и фактическими показателями продажи для последующей корректировки действий. Обеспечивается также контроль выполнения заданий торговыми уполномоченными.

Отношения с клиентами как инструмент управления продажами

CRM-концепция — Customer Relationship Management (управление взаимоотношениями с клиентом) сегодня стала важным инструментом и все активнее применяется в управлении сбытом. Данный подход предполагает вместо заботы о потребителях в целом заботу о каждом конкретном потребителе на протяжении всего периода взаимодействия. Собираемая

и обрабатываемая информация о клиенте (например, история его покупок, потребности и предпочтения), используется для того, чтобы более точно специфицировать предложения конкретному клиенту, которые с большой долей вероятности могут быть им приняты.

В реализацию CRM-концепции должны быть вовлечены большинство корпоративных служб и подразделений — маркетинг, производство, служба клиентской поддержки, территориальные подразделения продаж и службы сервиса. Контакты этих служб с клиентом должны осуществляться постоянно в прямой или опосредованной форме.

CRM — это относительно новое явление в управлении продажами и маркетинге компании.

Исторически направление CRM началось с *автоматизации торговых представителей* (SFA — Sales Force Automation) и автоматизации *клиентского обслуживания*. Первичное назначение автоматизированных систем управления территориальными продажами (как иногда называют SFA-системы) состояло в том, чтобы торговые представители могли управлять контактами своих клиентов, а также работать с интегрированным в календарь планом продаж.

Со временем подобные системы обогатились внедрением функции управления возможностями, что на практике означало поддержку тактики и методологии продаж, принятой в данной компании, а также возможность взаимосвязи с другими подразделениями компании, например службой клиентской поддержки. Данные системы могут включать следующий набор функций:

1. Управление контактами — поддержка информации о клиенте и истории контактов с ним, может включать информацию о точках циклических продаж или периодичности пополнения клиентских запасов своей продукцией.
2. Управление деятельностью — предоставляет календарь и деловой дневник для торговых представителей, работающих на реальных рынках.
3. Управление связью — выражается в самостоятельном программном модуле, отвечающем за передачу информации с использованием модема или мобильного телефона, ее сохранность и репликацию.
4. Прогнозирование — предоставляет информацию о перспективных планах продаж, а также прогнозы исследовательских организаций или данные маркетинговых исследований подразделений компании.
5. Управление возможностями — управление побуждающими факторами привлечения потенциальных клиентов.
6. Управление заказами — получение информации о наличии товара на складе и размещение заказов на доставку или производство продукции в онлайн-режиме.

7. Управление документацией — разработка и внедрение стандартов и настраиваемых отчетов и информационно-рекламных материалов.
8. Анализ продаж — предоставление аналитических возможностей в данные о продажах.
9. Конфигурация продукта — хранение информации об альтернативных продуктах и их ценовых характеристиках.

Сегодня CRM объединяет все инструменты, имеющие отношение к контактам с клиентом: систему управления территориальными продажами, систему клиентской поддержки, систему управления маркетингом и продажами, а также управление контактами и деятельностью. Она включает:

- Управление центром обработки обращений клиентов, которое:
 - обеспечивает автоматизированную обработку поступившего запроса;
 - собирает, обобщает, анализирует отклики клиентов для оценки исполнительской деятельности, контроля качества и совершенствования продукции.
- Управление сервисом на местах, которое:
 - распределяет, назначает и контролирует людей с соответствующими навыками и материалами для обслуживания нужд клиента;
 - регистрирует материалы, расходы и время, связанные с обслуживанием клиента;
 - предоставляет историю клиентских взаимоотношений;
 - предлагает оправданные и проверенные решения путем создания и поддержания базы знаний.
- Управление «хот-лайн»-поддержкой, которое:
 - решает проблемы путем поиска в существующей базе знаний;
 - составляет, обрабатывает и сопровождает отчет о проблемах;
 - информирует клиентов об обновлениях, новых дополнениях и моделях, появляющихся в ассортименте компании.

Применение CRM призвано обеспечить увеличение доходности, прибыльности системы продаж и повышения клиентской удовлетворенности. В рамках этой системы компания, используя имеющиеся в ее распоряжении инструменты, технологии и подходы, совершенствует ее взаимоотношения с клиентами в целях увеличения объемов продаж. С этой точки зрения CRM может рассматриваться как управление бизнес-процессом.

CRM состоит из трех главных составляющих.

1. **Клиент** — это единственный источник, приносящий компании прибыль и уверенность в дальнейшем развитии. Иногда представляется трудной оценка перспективности клиента из-за того, что решение о покупке

основывается на сложившемся в прошлом базисе. CRM здесь выступает катализатором, который сможет выстроить маркетинговую концепцию компании, основываясь на реальной клиентской информации.

2. **Взаимоотношения**¹ — система отношений между компанией и ее клиентами подразумевает продолжительную во времени двунаправленную систему коммуникаций и взаимодействия. Взаимоотношения могут строиться как на долгосрочной, так и на краткосрочной основе, иметь продолжительный или нерегулярный характер, основываться на личных отношениях или на предпочтениях выбора. Очень часто потребительские предпочтения в выборе конкретной покупки могут носить ситуационный характер. CRM должен направить эти взаимоотношения на путь прибыльности и взаимной выгоды. Оценка продолжительности клиентских взаимоотношений — понятие, одновременно являющееся и контрольным инструментом для измерения этих взаимоотношений.

3. **Управление** — действие концепции выходит далеко за рамки компетенции службы маркетинга, оказывая прямое воздействие на корпоративную культуру и бизнес-процессы. Полученная о клиенте информация аккумулируется в систему знаний компании, которая, в свою очередь, оказывает стимулирующее воздействие на маркетинг и информационные возможности компании.

Важными показателями работы коммерческой службы становятся не только результаты продаж (количественные и финансовые), но и процессные показатели, характеризующие качество работы с клиентами — число активных обращений к потенциальным клиентам и от них, состояние ведущихся переговоров, причины отказа от сотрудничества, число «новых» или, наоборот, «потерянных» клиентов и многое другое. А это именно те данные, которые может дать руководству предприятия использование в коммерческой службе CRM-системы. При этом система мотивации менеджеров должна быть построена в зависимости не только от финансового результата, но и от процессных показателей ориентации менеджмента на работу с клиентами. В этом случае предприятие может успешно выходить на рынки, которые на текущий момент не столь привлекательны в финансовом плане, но стратегически очень интересны.

Таким образом, CRM-система становится не только корпоративной базой данных, но и *инструментом управления* продажами. Накопленные данные о клиентах и работе менеджеров являются лишь **частью маркетинговой информации**, необходимой для принятия решений. Важно не только зафиксировать количество контактов с определенными клиентами, но и оценить, как оно влияет на последующие продажи. Необ-

¹ Голубкова Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации в местах продажи // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 4.

ходимо анализировать, как рекламная кампания, действия конкурентов, ценовая политика и пр. повлияли на количество обращений в вашу коммерческую службу. При этом следует выявить, кто эти клиенты, какая часть предлагаемого ассортимента им наиболее интересна и многое другое. Таким образом, при выборе и внедрении CRM-системы следует обратить внимание на ее аналитические функции и возможность интеграции с другими данными.

Общая структурная схема обмена информацией при внедрении CRM может быть следующей (рис. 8.2).

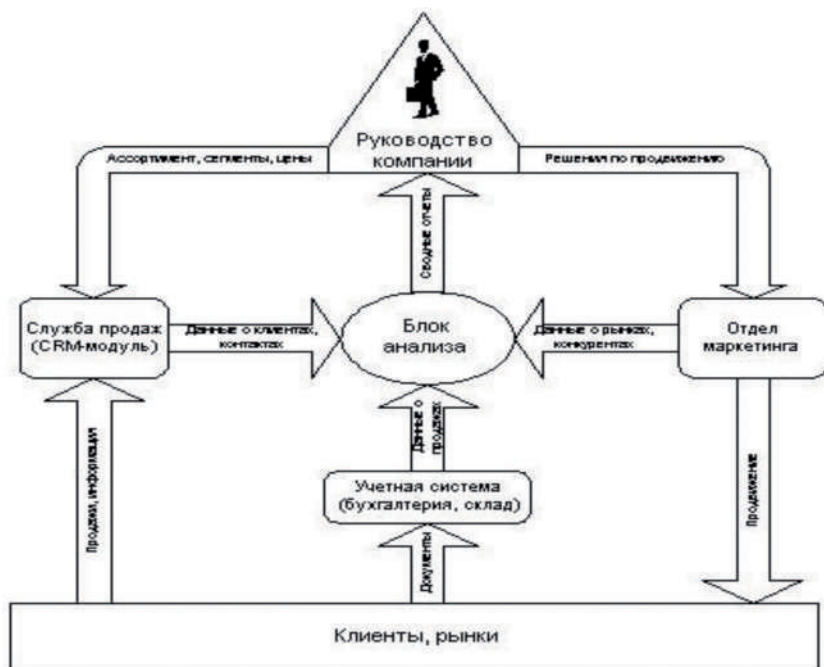


Рис. 8.2. Общая структурная схема обмена информацией при внедрении CRM

В современных условиях важная роль в реализации CRM-концепции отводится информационным технологиям. Для достижения основных целей CRM необходимо выполнение следующих четырех основных задач:

1. Идентификация клиента — для того чтобы ценность клиента для компании повысилась со значительной долей вероятности, компания должна составить представление о нем, основываясь на данных каналов маркетинга, событиях и истории взаимоотношений.

2. Дифференциация клиентов — каждый клиент должен представлять особое значение для компании и со своей позиции иметь право предъявлять к компании свои особые запросы и требования.
3. Взаимодействие с клиентом — клиенту нужны перемены. С позиций CRM важна долгосрочная выгода от сотрудничества с клиентом, поэтому компании нужно постоянно иметь представление о клиенте. Задача программы CRM — отслеживать предпочтения и потребности клиента.
4. Персонализация — процесс, при котором каждый из клиентов должен оцениваться как уникальная единица и обслуживаться соответственно этому постулату. Посредством этого процесса можно регулировать степень приверженности клиента компании (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Сравнение задач, решаемых с помощью традиционных маркетинговых и CRM-инструментов

Цель	Идентификация	Дифференциация	Взаимодействие	Персонализация
Задача	Идентификация клиента	Оценка клиента и его потребностей	Создание долговременных взаимоотношений	Реализация потребностей клиента
Традиционный маркетинг	Ограниченная	Кластерная дифференциация	Кол-центр	Ограниченная
CRM	Профилирование личности клиента	Анализ личностного уровня	Автоматизированный Кол-центр	Автоматизация продаж и маркетинга

Источник: составлено на основе: Воронин Б. CRM — новая стратегия со старыми принципами // CRMonline: [сайт]. URL: http://crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=36 (дата обращения: 05.09.2021); Newell F. Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing. New York: McGraw-Hill, 2000. 325 p.

Среди принципиальных выгод от внедрения CRM-системы особо можно выделить следующие (табл. 8.2):

- расширение возможностей компании по привлечению новых клиентов и удерживанию уже приобретенных;
- повышение ценности клиента для компании;
- повышение уровня услуг без привлечения дополнительных расходов на эту задачу.

Процесс реализации потенциальных выгод требует строгой координации взаимодействия подразделений, отвечающих за продажи, маркетинг и клиентское обслуживание.

Таблица 8.2

Возможные выгоды от внедрения проекта CRM

	Идентификация	Дифференциация	Взаимодействие	Персонализация
Источник выгод	Конкретная и верифицированная информация о клиенте Мнение конкретного клиента	Осмысление нужд и предпочтений клиента	Верность клиента через повышение чувства его удовлетворенности	Верность клиента через повышение чувства его удовлетворенности
Выгоды	Помощь торговым представителям Кросс-продажи	Экономически эффективные маркетинговые мероприятия Снижение расходов на рекламные рассылки	Экономически эффективная организация обслуживания клиентов	Снижение расходов на привлечение новых клиентов и сопровождение имеющихся Повышение ценности клиента

CRM-технологии включают две части: операционные и аналитические (табл. 8.3). Задача операционных CRM-технологий состоит в том, чтобы объединять людей, процессы и технологии, используя в качестве главного ориентира пожелания и потребности клиентов. Другими словами, операционные CRM-технологии должны направлять бизнес-процессы и операции на клиента. Задача аналитических CRM-технологий — развитие способности компании проникнуть в суть потребностей своих клиентов (см. табл. 8.3).

Таблица 8.3

Операционные и аналитические CRM-технологии

Операционные CRM-технологии	Аналитические CRM-технологии
Центры обслуживания клиентов	Бизнес-отчетность
Механизмы агрегирования данных	Дата майнинг
Бизнес-сайты / сайты самообслуживания	Стратегии укрепления отношений с клиентами
Ориентированные на клиента бизнес-процессы	Механизмы, стимулирующие заинтересованность и лояльность
Измерение (стоимости, времени цикла, удовлетворенности)	Механизмы, воздействующие на увеличение объема продаж

Маркетинговые варианты распределения. Для успешного продвижения товара по каналам распределения и обеспечения их доступности необхо-

димо тесное сотрудничество всех звеньев. В зависимости от того, на ком фокусируются основные маркетинговые усилия предприятия в целях достижения такой согласованности, различают следующие виды распределения: «проталкивание» (push) и «протягивание» (pull).

При *проталкивании* маркетинговые решения фокусируются на посредниках с целью привлечения внимания к товарам предприятия и добровольного сотрудничества. Используются торговые скидки, конкурсы по продажам, сотрудничество в рекламе, обучение персонала и др. Такая политика особенно применима, когда предприятие не может обойтись без посредников.

При *протягивании* маркетинговые решения фокусируются на конечных потребителях, минуя посредников. Используются такие средства, как активная реклама, пропаганда торговой марки, выставки, сувениры и др. Предприятие стремится путем непосредственного общения с потенциальными потребителями воздействовать на посредников, «принуждая» их к сотрудничеству. Потребители начинают играть роль втягивающего механизма конкретной товарной марки в сбытовой канал благодаря активизации спроса.

В силу того, что экономические интересы звеньев, как правило, не совпадают, могут возникать различного рода *конфликты в каналах распределения* из-за несовместимости целей, нечеткого определения ролей и прав участников канала, различной оценки хозяйственной ситуации и др. Возможны конфликтные ситуации: между розничными торговцами на одном уровне, между производителями и оптовиками, между производителями и розничными торговцами (СРС).

Товародвижение¹ — это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их происхождения к местам использования. Цель товародвижения — удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли.

Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке, упаковке товаров, из административных расходов и расходов по обработке заказов. Нормальный уровень затрат на организацию товародвижения — до 15% суммы продаж для фирм-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

Товародвижение — это не только источник издержек, но и потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно улучшить обслуживание или снизить цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Фирма теряет клиен-

¹ Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: РГИУ, 2002.

тов, когда не обеспечивает поставку товара в срок. Многие фирмы ставят целью товародвижения доставку нужных товаров в нужные места в нужное время с минимально возможными издержками. Максимальный сервис для клиента подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и многочисленность складов. Это способствует росту издержек по распределению. Ориентация на сокращение издержек подразумевает дешевую систему транспортировки, поддержание небольших товарно-материальных запасов и оперативное решение основных вопросов, которые стали особенно важными и решаемыми на основе цифровых технологий в современных условиях:

1. Как обрабатывать заказы?
2. Где хранить товарно-материальные запасы?
3. Каким должен быть минимальный размер товарно-материальных запасов?
4. Каким образом отгружать и транспортировать товары?

Решение об уровне товарно-материальных запасов — еще одно решение в сфере товародвижения, влияющее на удовлетворенность потребителей. Необходимо знать, в достаточной ли мере возрастут продажи и доходы, чтобы оправдать увеличение товарных запасов. Только после этого можно решать, следует ли заказывать дополнительные партии товара, а если заказывать, то в каких количествах.

Выбор вида транспорта и сроков доставки. Выбирая средство доставки конкретного товара, отправители принимают в расчет комплекс факторов, включая скорость доставки, минимальные издержки, удобство для потребителя.

8.2. Новые технологии и цифровые платформы электронной торговли

Вопросы цифровизации рынков, ее влияние на систему экономических отношений привлекают растущее внимание исследователей¹. Актуальность развития электронных рынков ярко выявила пандемия COVID-19. Торговля в онлайн-формате позволила компаниям крупного и малого бизнеса, которые успели вписать цифровые технологии в свой бизнес, выйти на более высокий уровень развития.

¹ Лapidус Л. В. Цифровая экономика: Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: монография. М.: ИНФРА-М, 2018; Gerasimenko V. Digital Strategy Implementation in Marketing: New Performance and Risks Springer International Publishing AG (Cham, Switzerland), 2021; Große Holtforth et al. Schlüsselfaktoren im E-Commerce — Innovationen, Skaleneffekte, Datenorientierung und Kundenzentrierung, 2020.

В изменяющейся цифровой среде рынков активно развиваются крупные интегрированные рыночные структуры — маркетплейсы. Существуют технологические основания для их положительной динамики, поскольку маркетплейс представляет собой оптимизированную онлайн-платформу по рыночному предложению продуктов и услуг¹. Маркетплейсы объединяют продукты от широкого круга поставщиков, выбор этих продуктов более широк, а доступность выше, чем в специализированных розничных онлайн-магазинах, что определяет их рыночные преимущества, благодаря которым они набирают популярность и теснят брендовые интернет-магазины, централизуя торговлю в интернете. Эта тенденция прослеживается на протяжении ряда лет: уже в 2016 г. маркетплейсы контролировали половину глобальной интернет-торговли, а прогноз на 2022 г. — 66%². При этом 75% оборота маркетплейсов обеспечивают четыре игрока из двух стран: Tmall, Amazon, JD.com и eBay. Например, Amazon владеет сотнями брендов, инвестируя в совершенно разные сферы: от финансов до медиа³. Alibaba контролирует 80% китайской электронной торговли, а Китай — это половина глобальной интернет торговли⁴.

Масштабы охвата цифровых рынков и деятельности крупных цифровых платформ e-commerce неуклонно расширяются во всех странах, включая Россию, что показало и авторское исследование за период первой волны пандемии с марта по май 2020 г. Пять представленных в табл. 8.4 маркетплейсов, которые лидируют в российском цифровом пространстве, создают высокую вовлеченность потребителей и демонстрируют показатели, сопоставимые с мировыми маркетплейсами. Это может говорить о высокой степени цифровизации рынков и восприимчивости к цифровизации жителей РФ⁵.

¹ Wertz B., Tran A., Webster M. A Guide to Marketplaces: Third Edition // Versionone, ebooks. URL: <https://versionone.vc/marketplaces-guide-ed3/> San Francisco and Vancouver, 2020; Linnhoff-Popien, 2018

² O'Grady M. (2017). Half Of Online Retail Spending Came From Marketplaces In 2016. URL: <https://go.forrester.com/blogs/half-of-online-retail-spending-came-from-marketplaces-in-2016/>

³ Miranda L. (2019) These Are All the Businesses You Never Knew Were Owned by Amazon // BuzzFeedNews. URL: <https://www.buzzfeednews.com/article/leticiamiranda/these-are-all-the-businesses-you-never-knew-were-owned-by>

⁴ Lajoit M., Shearman N. Defining Alibaba // WSJ, 2020. URL: <https://graphics.wsj.com/alibaba/>

⁵ Gerasimenko V. Digital Strategy Implementation in Marketing: New Performance and Risks Springer International Publishing AG (Cham, Switzerland), 2021.

Таблица 8.4

Российские маркетплейсы. Вовлеченность посетителей сайтов

Платформы	Посетители за месяц (млн чел.)	Уникальные посетители (млн чел.)	Отношение общих и уникальных посетителей	Среднее время (мин)	Число страниц просмотра за один визит	Показатель отказов (%)
aliexpress.ru	94,67	23,68	4,00	08,54	8,88	34,32
wildberries.ru	104,7	19,71	5,31	12,21	15,65	25,05
ozon.ru	55,25	18,83	2,93	06,52	9,66	36,04
lamoda.ru	11,11	4,377	2,54	08,25	11,01	34,58
goods.ru	5,795	2,727	2,12	05,26	4,70	48,29

Источник: составлено автором на основе данных платформы similarweb (URL: <https://www.similarweb.com/>).

В контексте приведенных данных формируется ключевой вопрос для научной дискуссии: **как влияют эти изменения на структуру рынков и механизмы рыночной конкуренции**. Прежде всего надо отметить, что электронный рынок обладает характеристиками более совершенной конкуренции в отличие от традиционного (офлайн-) рынка, так как на данном рынке присутствует большое количество продавцов и покупателей. Кроме того, на электронном рынке мелкие и средние компании могут достойно конкурировать с крупными, тогда как на рынке офлайн, как правило, крупные компании всегда имеют преимущества перед малыми. На электронном рынке гораздо меньше барьеров для входа, а все участники рынка получают любую интересующую информацию в удобном для них формате. Актуальность электронного рынка также характеризуется тем, что даже малые компании сейчас могут претендовать на глобальное присутствие их продуктов либо услуг и заниматься бизнесом в мировом масштабе.

Однако новые цифровые технологии создают другие механизмы потребительского выбора и, возможно, уже меняют законы рынка. В этом ключевые научные проблемы, которые необходимо исследовать, можно сформулировать следующим образом:

1. Изменения **механизмов взаимодействия спроса и предложения на электронном рынке: таргетинг и персонализация рыночного предложения**. Это проявляется как минимум в таких направлениях, как: персонализация предложения через двусторонние коммуникации с клиентом (Customer Experience Management). Персонализация — это одна из ключевых возможностей электронного рынка, которая делает процесс продажи и услуги более адаптированным под потребность и нужды конкретного

клиента. Используя сервисы больших данных, процесс получения и обработки информации о целевом клиенте стал менее затратным и более доступным. Крупные маркетплейсы часто практикуют для своих клиентов различные программы лояльности.

2. **Новые технологии продаж.** На смену многоканальности приходит омниканальность (интеграция разрозненных каналов коммуникации в единую систему), которая позволяет качественнее взаимодействовать с целевой аудиторией и лучше удовлетворять их потребности, одновременно решая цели и задачи компании. Маркетплейсы стали самым быстрорастущим онлайн-каналом продаж в 2020 г. Девять из десяти продавцов увеличили за год свой объем продаж на маркетплейсах, а 58% продавцов увеличили его значительно. Около половины продавцов (41%) считают маркетплейсы основным каналом своих продаж, а 14% — единственным. 31% рассматривают маркетплейсы как дополнение к существующим каналам, а 13% — как эксперимент. Почти половина продавцов площадок вообще не используют для продаж свой интернет-магазин или сайт (45%). По статистике, в офлайн продают еще меньше — всего 34% предпринимателей из тех, кто уже работает с площадками. 2020 г. показал, что гораздо выгоднее инвестировать в маркетплейсы, так как трафик здесь гораздо выше, сервис лучше, а правильно подобранные инструменты позволяют быстрее и эффективнее взаимодействовать с целевой аудиторией бренда и решать поставленные задачи. Для каждого пятого продавца маркетплейс стал первым каналом продаж, а для 29% — первым онлайн-каналом¹.

3. Изменения в **системе и методах рыночного ценообразования**: ценовой парсинг (цифровое считывание больших данных о ценах на сайтах всех доступных ресурсов в интернете и их обработка на основе искусственного интеллекта), широкое внедрение динамического ценообразования, причем не только в зависимости от сезона или приближения момента потребления, но и исходя из установленной платежеспособности клиента и его круга потребностей. Вместо усредненных рыночных цен в технологиях ценообразования для e-commerce все больше практикуются **индивидуальные изменяющиеся персональные ценовые предложения**. В этой новой реальности происходят изменения в **структуре рынков**: среди цифровых технологических платформ активно вырываются вперед маркетплейсы, заставляя задуматься об **эффектах рыночного доминирования и их последствиях для экономики**.

4. Формируется специализированный **инструментарий цифрового маркетинга**, которым особенно эффективно оперируют маркетплейсы. В соот-

¹ Селлеры на российских маркетплейсах: исследование Data Insight // Data Insight: [сайт]. URL: https://datainsight.ru/DI_SellersOnMarketplaces_2020 (дата обращения: 10.08.2021).

ветствии с Customer Journey Map (путь потребителя к покупке) маркетинговые инструменты в основном используют конкретные наборы маркетинговых инструментов, максимально позволяющие решать проблемы электронного продавца на каждом этапе движения потребителя к покупке. **Концепция системного воздействия на покупателя** путем используемых на маркетинговых инструментах маркетинговых инструментов приведена на рис. 8.3.



Рис. 8.3. Digital-инструменты маркетинговых инструментов и путь потребителя к покупке

Источник: составлено автором.

На этапах «Пассивное потребление информации» и «Поиск решений» используются, как правило, различные инструменты по повышению знаний о бренде. На этапе «Сравнение и выбор» активно используется реклама в прямых эфирах, а также проводится работа по репутации бренда (SERM), в первую очередь через отзывы. На финальных же этапах покупки на маркетинговых инструментах используются такие инструменты, как: рекомендации в корзине, отзывы, а также CRM-маркетинг. Если же сравнивать эффективность различных маркетинговых инструментов в различных медиаканалах с точки зрения ROI (отдача на вложенные инвестиции), то можно отметить, что максимальные результаты за социальными сетями и он-лайн-видео.

Что же касается традиционного инструмента поисковой оптимизации (SEO), то на практике интернет-магазины не могут сейчас достойно конкурировать с агрегаторами, маркетинговыми инструментами, сервисами из-за специфики в настройках данного инструмента. Поэтому для e-commerce сейчас оправдана новая стратегия продвижения — Search Space Optimization (SSO, оптимизация поискового пространства). Данный инструмент задействует возможности геолокации, например, через «Яндекс.Карты», карты Google, 2Gis, возможности ресурсов «Яндекс.Дзен», «Яндекс.Кью», «Яндекс.Маркет», YouTube и т.д. Мощнейшим инструментом в продвижении продукта и услуг в последнее время стал маркетинг в социальных сетях (SMM). SMM-канал в основном задействуется для таргетированной рекламы, ретаргетинга, а также используется как прямая площадка для общения и обмена информацией с целевой аудиторией бренда.

Доля покупок, сделанных с мобильных устройств, в 2019 г. составлявшая 36%, в 2020 г. сравнялась с долей покупок на стационарных компьютерах. Покупая через мобильные телефоны, люди чаще стали использовать приложения магазинов, а не их сайты. Самыми популярными действиями перед покупкой является чтение отзывов (31,5% опрошенных), сравнение схожих товаров (29%) и цен на них в разных магазинах (28%)¹.

Характерно, что растущее влияние факторов, от которых зависит поведение потребителей, выявил еще известный теоретик рыночных трансформаций Дж. Гэлбрейт, который отмечал: «Ни один изготовитель не откажется от мер по формированию спроса на существующий товар и не перестанет этот спрос поддерживать — наступил век рекламы, искусства продаж, телевидения и управления потребителями, а значит, независимость потребителя и рынка сдает свои позиции»².

Современные диджитал-технологии, используемые при обработке данных, предоставляют возможность легкого обнаружения «струн» того или иного индивида, используя информацию о его лайках, подписках в социальных сетях, покупках в сети Интернет, просматриваемом данными лицами контенте. Благодаря этому оказывается особо сильное давление на покупателей, представленных молодым поколением, в целях принуждения их к приобретению большого количества таких предметов³.

Появились новые технологические возможности манипулирования предпочтениями потребителей, а также повышением спроса. Таким образом, уже сегодня можно отметить, что описанные процессы вызывают целый ряд последствий, трансформирующих законы рыночной экономики и формирующих некоторый новый трансформационный этап преобразований в механизмах взаимодействия производства и потребления.

8.3. Омниканальность как новая концепция управления продажами и взаимодействия с потребителем

При создании системы маркетинговых каналов необходимо ставить цели канала, которые зависят от требований потребителей к необходимому

¹ Развитие онлайн-торговли в России (2020). По данным опроса Яндекс.Маркета и GfK Rus. URL: https://yandex.ru/company/researches/2020/ecomdash?utm_source=marketan/ (дата обращения: 10.08.2021).

² Гэлбрейт Дж. К. Экономика невинного обмана: правда нашего времени: пер. с англ. М.: Европа, 2009.

³ Kushwah S., Dhir A., Sagar M. Ethical consumption intentions and choice behavior towards organic food. Moderation role of buying and environmental concerns // Journal of Cleaner Production. 2019. Elsevier.

уровню обслуживания, а также от минимизации общих затрат, характеристик товара, специфики внешней среды, развития цифровизации экономики. Следует отметить, что структура маркетинговых каналов претерпевает серьезные изменения под влиянием технологических изменений и бурного роста прямого и интернет-маркетинга в сторону сокращения количества посредников или вообще отказа от их услуг. Так, электронная коммерция (e-commerce) растет быстрыми темпами в ретейле. С помощью *E-comm-индекса* можно анализировать покупательское поведение (тренды, покупательскую активность, реальный спрос, средний чек и частоту покупок) в онлайн-магазинах FMCG-сектора (рис. 8.4).

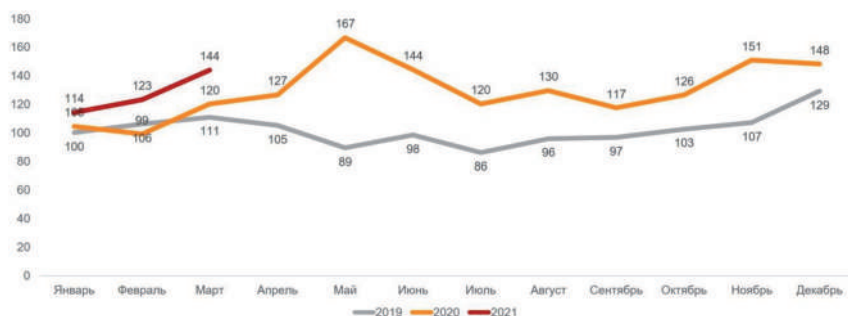


Рис. 8.4. Индекс покупательской активности в интернет-магазинах, 2019–2021, %

Источник: Ромир запустил E-comm-индекс — регулярный мониторинг покупательской активности в интернет-магазинах.

URL: <https://romir.ru/studies/romir-zapustil-e-comm-indeks--regulyarnyy-monitoring-pokupatelskoy-aktivnosti-v-internet-magazinah> (дата обращения: 10.09.2021).

Второй волной развития электронной коммерции является мобильная коммерция (mCommerce)¹, поскольку мобильные телефоны стали неотъемлемыми устройствами повседневной жизни потребителей, которые предоставляют маркетологам эффективную платформу для охвата, взаимодействия и обслуживания клиентов в любое время и в любом месте². На рис. 8.5 представлены данные, свидетельствующие о том, что больше всего трафика приходит с мобильных устройств и заказы осуществляются также с мобильных устройств.

¹ Lu J., Yao J. E., Yu Ch. Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology // The Journal of Strategic Information Systems. 2005. Vol. 14. Issue 3. P. 245–268

² Wang R. J., Malthouse E. C., Krishnamurthi L. On the go: how mobile shopping affects customer purchase behavior // J. Retailing. 2015. No. 91 (2). P. 217–234.

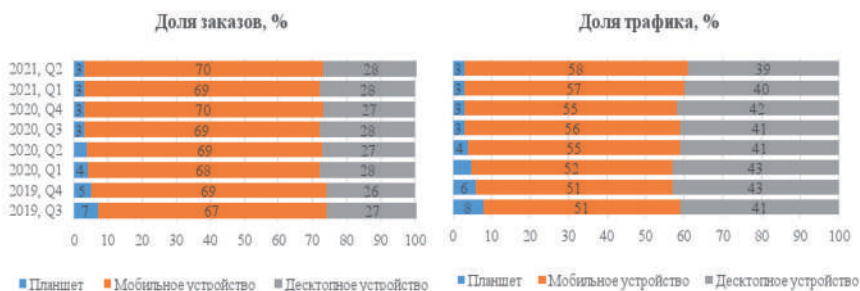


Рис. 8.5. Доля заказов и распределения трафика в зависимости от устройства, в мире, 2019–2021 гг., %

Источник: данные Salesforce Shopping Index:

URL: <https://public.tableau.com/app/profile/salesforcecommercecloud/viz/SalesforceShoppingIndex/SalesforceShoppingIndex>

(дата обращения: 12.12.2021).

На рис. 8.6 представлена структура онлайн-каналов распределения.

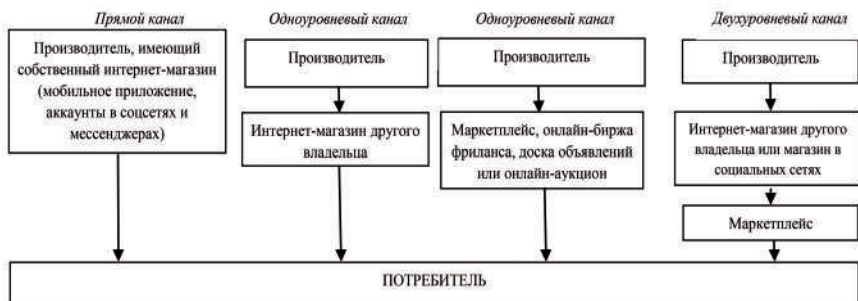


Рис. 8.6. Структура онлайн-каналов распределения

Источник: составлено автором.

В зависимости от предпочтений целевой аудитории относительно каналов распределения, особенностей товара (услуги) и финансовых возможностей компании могут использовать одноканальные (single channel), мультиканальные, или многоканальные (multichannel), и омниканальные (omnichannel) стратегии продаж и продвижения.

Одноканальная (моноканальная) стратегия продаж и продвижения подразумевает использование только одного канала (например, через офлайн-магазин, интернет-магазин или маркетплейс) для осуществления продаж и коммуникаций с потребителями. Данную стратегию могут использовать мелкие компании, работающие на узком географическом рынке. Преимущество данной стратегии заключается в экономии средств и времени.

На высококонкурентном рынке использование данной стратегии может привести компанию к потере своей позиции¹.

В рамках *мультиканальной, или многоканальной (multichannel)*, стратегии продаж и продвижения используется комбинация нескольких косвенных и (или) прямых каналов для взаимодействия с клиентами, что приводит к увеличению продаж. Использование нескольких каналов влияет на то, как клиенты собирают информацию о товарах и где они покупают эти товары, более того, портфель каналов позволяет клиентам самостоятельно выбирать предпочтительный канал на каждом этапе процесса принятия решения о покупке, тем самым позволяя фирме получить доступ к более широкой базе клиентов². Каждый маршрут потребителей управляется и отслеживается в рамках отдельного канала продаж и продвижения, а также могут отличаться ассортимент, цены, методы продвижения. Компания может объединить некоторые ключевые операции для достижения операционной эффективности, например обеспечить централизованную доставку с распределительного центра, централизовать закупки или услуги кол-центра, но каждый из каналов существует сам по себе, как отдельный формат³.

Омниканальная (omnichannel) стратегия продаж и продвижения является логическим развитием вышеперечисленных каналов, она предполагает более развитую перспективу многоканальности за счет цифровых технологий, которые расширили взаимодействие между клиентами и компаниями и стерли границы между офлайновым и онлайн-миром. Verhoef, Kannan и Inman определили омниканальную стратегию как *«синергетическое управление многочисленными доступными каналами и точками взаимодействия с клиентами таким образом, чтобы качество обслуживания клиентов по каналам и производительность по каналам были оптимизированы»*⁴. В своем понимании данной стратегии они делают акцент на опыте клиентов, а не на транзакциях, в то время как Ailawadi и Farris — на коммуникациях, а не на продажах, так как отмечают, что омниканальная стратегия «часто охватывает не только каналы распределения, через которые продукты поставщика достигают потребителя, но и каналы коммуни-

¹ Omnichannel Marketing and Consumer Behavior // Marketing and Smart Technologies. Proceedings of ICMarTech 2020. Edition: Hardcover. Due: February 19, 2021. Publisher: Ed. Springer. Series: Smart Innovation, Systems and Technologies, Vol. 205

² Там же.

³ Гаспарян В. Омниканальный ретейл в России: мифы и реальность. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/ru_omni_ispr_article.pdf (дата обращения: 12.12.2021).

⁴ Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing // J. Retailing. 2015. No. 91 (2). P. 174–181.

кации — принадлежащие, оплачиваемые и получаемые»¹. Поэтому Cui, Ghose, Halaburda, Iyengar, Pauwels, Sriram, Tucker и Venkataraman расширили предыдущие определения и в рамках омниканальной стратегии стали рассматривать продажи, опыт и коммуникации, эту точку зрения разделяют и авторы данного учебника. Они определяют омниканальную стратегию как *«синергетическое управление всеми точками взаимодействия с клиентами и каналами, как внутренними, так и внешними по отношению к фирме, чтобы обеспечить взаимодействие с клиентами по каналам, а также маркетинговую деятельность на стороне фирмы, включая комплексный маркетинг и маркетинговые коммуникации (собственные, оплачиваемые и заработанные), оптимизированные как для фирм, так и для их клиентов»*². Стоит отметить, что синергетическое управление точками соприкосновения и опытом может повлиять на такие важные результаты для компаний, как доля рынка, прибыль и пожизненная ценность клиента³.

Отличительные особенности использования мультиканальной от омниканальной стратегии продаж и продвижения представлены в табл. 8.5.

Таблица 8.5

Отличительные особенности использования мультиканальной стратегии по сравнению с омниканальной стратегией продаж и продвижения

Параметры	Мультиканальная стратегия	Омниканальная стратегия
Концепция, степень интеграции	Разделение каналов, частичная интеграция каналов, используется несколько несвязанных каналов	Полная интеграция всех используемых каналов
Наиболее используемые каналы розничной торговли	Магазин, веб-сайт и мобильный канал	Магазин, веб-сайт, мобильный канал, социальные сети, точки взаимодействия с клиентами
Клиентский опыт и стандарты	Разные стандарты обслуживания, различный клиентский опыт в каждом канале	Данные о клиенте интегрированы в единой базе, единая коммуникация

¹ Ailawadi K. L., Farris P. W. Managing Multi- and Omnichannel Distribution: Metrics and Research Directions // Journal of Retailing. 2017. No. 93 (1), P. 120–35.

² Cui T. H., Ghose A., Halaburda H., Iyengar R., Pauwels K., Sriram S., Tucker C., Venkataraman S. Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research // Journal of Marketing. 2021. Vol. 85 (1). P. 103–120.

³ Ascarza E., Fader P. S., Hardie B. G. S. Marketing Models for the Customer-Centric Firm // Handbook of Marketing Decision Models. 2nd ed. Berend Wierenga and Ralf van der Lans, eds. Cham, Switzerland: Springer International, 2017. P. 297–329.

Окончание табл. 8.5

Параметры	Мультиканальная стратегия	Омниканальная стратегия
Переход между каналами	В каждом канале своя история клиента, переход между каналами трудозатратен. Используют каналы параллельно	«Бесшовный» (ровный) переход между каналами без потери истории клиента. Используют каналы одновременно
Вовлеченность и лояльность	Лояльность формируется большей частью к каналу либо к сочетанию каналов. Воспринимаемое взаимодействие с каналом	Лояльность формируется к бренду. Воспринимаемое взаимодействие с брендом
Управление каналом	Цели канала: продажи и опыт в каждом канале. Нет возможности управлять интеграцией всех каналов. Управление в каждом канале. Управление каналами и точками взаимодействия с клиентами, направленное на оптимизацию опыта работы в каждом канале. Продавцы не адаптируют торговое поведение	Цели канала: все каналы работают вместе, чтобы обеспечить целостное обслуживание клиентов. Контроль полной интеграции всех каналов. Кросс-канальное управление. Синергетическое управление каналами и точками взаимодействия с клиентами, направленное на оптимизацию целостного опыта. Продавцы адаптируют торговое поведение, используя разные аргументы в зависимости от потребности каждого клиента и знания продукта

Источник: составлено по: Твердохлебова М. Д. Интернет-маркетинг: учебник. М.: КНО-РУС, 2020; Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Sierra Murillo Y. Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effectson Purchase Intention // *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 7. P. 1–11.

Главной задачей омниканальной стратегии является создание «бесшовного» клиентского опыта, соединение всех возможных коммуникаций в единую базу для создания единого профиля клиента для узнавания его в любой точке контакта. Благодаря омниканальной стратегии все точки контакта с клиентом разрабатываются с целью оптимизации отношений между компанией и клиентом. Создается «бесшовная» интегрированная торговля через все доступные каналы продаж (офлайн-магазины, интернет-магазины, социальные сети, телефон, мобильные приложения и др.), чтобы потребитель не ощущал разницы в каналах, приобретая товары тем способом, каким ему удобнее в данный момент, получая и возвращая товар в удобном месте. Кроме того, во всех каналах, как правило, действует

единая цена, одинаковые акции, совпадает ассортимент товаров и услуг¹. Сегодня омниканальность играет ведущую роль в области коммуникационных стратегий в компаниях.

Омниканальная стратегия продаж и продвижения используется компаниями, работающими на различных рынках товаров услуг, однако они должны оценить, соизмеримы ли дополнительные затраты с ожидаемыми выгодами от использования омниканальной стратегии. Переход к омниканальной стратегии может быть серьезным вложением средств с различными проблемами. Успешный переход к омниканальной стратегии требует трансформации организационной культуры, операционных процессов, а также инвестиций в базовые технологии и навыки сотрудников. Компании необходимо интегрировать свои операционные подразделения и каналы, чтобы обеспечить бесперебойную работу с клиентами. Неэффективный переход может привести к таким проблемам, как увеличение операционных затрат, каннибализация каналов, безбилетничество и структурные конфликты между бизнес-единицами.

Для эффективного применения омниканальной стратегии охарактеризуем поведение так называемого **омниканального потребителя** (omnishoppers², omni-channel consumer (ОСС)³) и его **клиентский путь**. С каждым годом растет число «омниканальных» потребителей, которые при покупке товаров используют более одного канала розничной торговли (обычные розничные продавцы, каталоги, интернет-магазины и социальные сети). Технологии, связывающие реальный и виртуальный мир, влияют на поведение «омниканальных» потребителей и определяют их профиль. Так, новые технологии позволили потребителям искать не лично в офлайне, а с помощью социальных сетей, интернет-магазинов, различных агрегаторов. Благодаря знанию технологий «омниканальный» потребитель стал требовательным клиентом, который ожидает все более быстрых и эффективных услуг и нуждается в хорошем качестве обслуживания⁴. В отличие от «одноканальных» потребителей, покупающих, например, только в офлайн-магазинах, «омниканальный» потребитель узнает о спецификациях продуктов и ценах из самых разных источников

¹ Гаспарян В. Омниканальный ретейл в России: мифы и реальность. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/ru_omni_ispr_article.pdf (дата обращения: 12.12.2021).

² Yurova Y., Rippé C. B., Weisfeld-Spolter S., Sussan F., Arndt A. Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type // Journal of Retailing and Consumer Services. 2017. No. 34. P. 271–277.

³ Там же.

⁴ Omnichannel Marketing and Consumer Behavior / A. Mateus // Marketing and Smart Technologies. Proceedings of ICMarTech 2020. Edition: Hardcover. Due: February 19, 2021. Publisher: Ed. Springer. Series: Smart Innovation, Systems and Technologies, Vol. 205

и обычно не полагается на продавца как на основной канал передачи информации. Несмотря на то что они имеют больший доступ к информации в отличие от «одноканальных» потребителей, тем не менее «омниканальные» потребители не всегда используют одинаковые каналы для каждой покупки. «Омниканальный» потребитель часто использует разные стратегии для сбора информации для утилитарных продуктов по сравнению с гедонистическими продуктами. Для утилитарных продуктов используют каналы, которые они считают наиболее полезными, а при покупке гедонистических продуктов собирают информацию из наиболее приятных каналов, потому что удовольствие от покупок важнее эффективности¹. Так, «омниканальный» потребитель может изучить характеристики продукта в интернет-магазине, протестировать товар в розничном магазине, сравнить цены в прайс-агрегаторе, а затем купить через маркетплейс. Следовательно, потребители становятся все более мобильными и не зависящими от каналов продаж и продвижения, постоянно переходят от одного канала к другому (из онлайн- в офлайн-каналы, и наоборот) и ждут беспрепятственного и последовательного опыта без каких-либо заметных противоречий.

Р. Глэсс и Б. Лейкерт охарактеризовали поведение так называемых «покупателей нового поколения» (подростающее и определяющее будущее «цифровое» поколение потребителей) относительно розничной торговли завтрашнего дня следующим образом²:

- *они уверены в том, что они делают все правильно* благодаря «двойственному поведению» (ищут информацию, сравнивают и покупают как в офлайне, так и в онлайн), всегда на связи, вся информация о товарах под рукой, могут сравнивать цены, оставлять отзывы в соцсетях, таким образом являясь мультипликатором торговли;
- *они вносят в торговлю этический критерий*, так как при выборе товаров ориентируются на биологически чистые / натуральные продукты, честную торговлю, продукты местного производства, готовы платить больше за качественные товары, а также демонстрируют «осознанное приобретение»;
- *они думают и чувствуют контекстно зависимо*, отдают предпочтение нематериальным выгодам, поэтому розничная торговля должна стать частью их жизни, чувств и их индивидуальности, создавая символические связи с другими сферами жизни;

¹ Childers T. L., Carr C. L., Peck J., Carson J. Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior // J. Retail. 2001. No. 77(4). P. 511–535.

² Глэсс Р., Лейкерт Б. Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация. М.: Альпина Паблишер, 2018. 346 с.

- *они требуют фактора удовольствия* помимо максимально рационального использования дефицитного и высоко ценящегося бюджета времени. Если высокие ожидания не оправдываются, то удовлетворенность падает и соответственно снижается частота совершения покупок;
- *они не меряют всё одной меркой*, т.е. процесс совершения покупки в зависимости от повода совершения покупки может находиться в диапазоне между сложившейся привычкой и инновативным впечатлением;
- *они желают убедительности*, поэтому необходимо применять стратегии с индивидуальным заслуживающим доверия подходом, а также следовать принципам, требующим информировать покупателя честно, развлекать его, дать возможность хорошо выглядеть, вдохновлять его и облегчать ему жизнь, не забывая про приемлемое соотношение цены и качества;
- *они любят мобильные приложения* за технические инновации мобильных терминалов, возможность получения информации в любое время, осуществления онлайн-покупок в удобное время.

Многие ученые (Barwitz, Maas¹, Dahl², Hoehle³, Silva⁴, Xu, Jackson⁵, Zhang⁶) подчеркивают важность изучения клиентского пути, или, как его иногда называют, пути потребителя (customer journey), в омниканальной среде, чтобы обеспечить беспрепятственный покупательский опыт. Термин «клиентский путь» (**customer journey; buyer journey; «путь покупателя»**) относится к процессу или последовательности точек взаимодействия (контакта), через которые проходит клиент для получения доступа к продукту или услуге с целью покупки⁷. Данные о клиентах, которые собираются

¹ Barwitz N., Maas P. Understanding the Omnichannel customer journey: Determinants of interaction choice // Journal of Interactive Marketing, 2018. No. 43. P. 116–133.

² Dahl A. J., D'Alessandro A. M., Peltier J. W., Swan E. L. Differential effects of omnichannel touchpoints and digital behaviors on digital natives' social cause engagement // Journal of Research in Interactive Marketing, 2018. No. 12 (3). P. 258–273.

³ Hoehle H., Aloysius J. A., Chan F., Venkatesh V. Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores: Enabling logistics and supply chain analytics // The International Journal of Logistics Management, 2018. No. 29 (2). P. 704–722.

⁴ Silva S. C. E., Martins C. C., Sousa J. M. D. Omnichannel approach: Factors affecting consumer acceptance // Journal of Marketing Channels, 2018. No. 25(1–2). P. 73–84.

⁵ Xu X., Jackson J. E. Examining customer channel selection intention in the omni-channel retail environment // International Journal of Production Economics, 2019. No. 208. P. 434–445.

⁶ Zhang M., Ren C., Wang G. A., He Z. The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment // Electronic Commerce Research and Applications, 2018. No. 28. P. 181–193.

⁷ Følstad A., Kvale K. Customer journeys: a systematic literature review // J. Serv. Theor. Pract. 2018. No. 28 (2). P. 196–227.

на его клиентском пути, дают компании фундаментальную информацию для разработки системы предоставления услуг и обеспечения бесперебойной работы^{1,2}. Одним из популярных инструментов визуализации анализа клиентского опыта является карта клиентского пути (***Customer Journey Map, CJM; карта пользовательского пути***). С помощью CJM оценивается омниканальное взаимодействие (офлайн- и онлайн-точки контакта) потребителя с товаром (компанией) на всех этапах воронки продаж. CJM строится для каждого сценария (ситуации) для конкретного сегмента потребителей (с определенным аватаром пользователя) от лица клиента по результатам интервью, опроса или других методов. В CJM расписываются последовательно действия клиента по этапам в рамках сценария согласно этапам воронки продаж: 1) осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, принятие решения о покупке, поведение после покупки³ или 2) осведомленность, привлекательность, вопрос, действие, адвокация⁴. На каждом этапе характеризуются цели и ожидания клиента, точки взаимодействия (действия), эмоции (чувства) и мысли клиента, каналы коммуникации и продаж, шкала удовлетворенности клиента, заметки по улучшению (драйверы). Построение CJM позволяет выявить и устранить критические точки и барьеры, отрицательные эмоции и проблемы, чтобы добавить необходимые каналы коммуникаций и продаж, оправдать ожидания и повысить удовлетворенность клиентов, тем самым от начала и до конца клиенту беспрепятственно и стабильно получают свой покупательский опыт.

Важным шагом в разработке омниканальной стратегии является выявление точек взаимодействия, каналов коммуникаций и продаж на клиентском пути (рис. 8.7). Точка взаимодействия (контакта) — это каждое прямое и косвенное взаимодействие с клиентом (онлайн или офлайн), с брендом (компанией) и (или) другими клиентами по отношению к бренду (компании) на протяжении всего клиентского пути, т.е. это реальное действие, выполненное клиентами, когда они находятся на каждом из этапов⁵.

¹ Halvorsrud R., Kvale K., Følstad A. Improving service quality through customer journey analysis // J. Serv. Theor. Pract. 2016. No. 26 (6). P. 840–867.

² Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // J. Market. 2016. No. 80 (6). P. 69–96.

³ Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2014. 800 с.

⁴ Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете. М.: Эксмо, 2017.

⁵ Там же.



Рис. 8.7. Примеры точек контактов в каналах коммуникаций и продаж, используемые на клиентском пути
 Источник: составлено автором.

Коммуникационные каналы включают онлайн- и офлайн-каналы, которые облегчают передачу информации (контента), обеспечивают обратную омниканальную связь на всем клиентском пути. К коммуникационным каналам относят:

- 1) прямое общение с оператором горячей линии или контакт-центра, с которым можно связаться, набрав номер на телефоне или с помощью функции *Click-to-call* (**прямой выход на голосовой сервис**), доступной пользователям смартфонов, позволяет потребителю нажать на ссылку в рекламе или на сайте, или в мобильном приложении и моментально перейти к набору номера горячей линии¹;
- 2) *автоматизированный голосовой сервис (Interactive Voice Response, IVR; система интерактивного голосового ответа; голосовое меню)*, с помощью которого клиент общается с автоматизированным звуковым интерфейсом — автоинформатором²;
- 3) *SMS- и MMS-рассылки* позволяют осуществлять рассылки с кастомизированным текстовым или аудио- и видеосообщением по базе потребителей бренда (компании) с целью информирования, напоминания и (или) стимулирования продаж, например, о скидках, спецпредложениях и мероприятиях с конечным сроком действия. SMS-команды часто используются как средство управления различными сервисами³;
- 4) *Email-рассылки* осуществляются по электронной почте, в том числе с кастомизированным сообщением с целью информирования,

¹ Бугаев Л. Мобильный маркетинг: Как зарядить свой бизнес в мобильном мире. М.: Альпина Паблишер, 2012. 214 с.

² Там же.

³ Там же.

- напоминания или стимулирования к покупке. Например, в электронном письме может содержаться купон на скидку, напоминание об оплате товара в интернет-магазине или продлении подписки на определенную услугу, восстановлении доступа к сервису и др.;
- 5) *push-уведомления* позволяют проинформировать пользователей определенного сайта или приложения с помощью коротких всплывающих окон или отправки сообщений о различных событиях, например акциях;
 - 6) *онлайн-консультанты* отвечают на вопросы посетителей сайтов и приложений, а также помогают в навигации сайта (приложения), сообщают дополнительную информацию и по другим вопросам;
 - 7) *чат-боты*, как правило, знакомят потенциальных клиентов с товарами (услугами) для ускорения продажи, а также консультируют и ускоряют время отклика по типовым вопросам с помощью текстовых или аудиосообщений на сайтах, в мессенджерах, мобильных приложениях, социальных сетях или по телефону в режиме 24/7;
 - 8) *различные мессенджеры* (WhatsApp, Telegram, Viber и др.) используют для персонализированного общения бренда (компании) с потребителями посредством передачи текстовых сообщений, изображений, видео- и аудиофайлов в режиме реального времени 24/7 с целью знакомства, консультирования, напоминания и стимулирования продаж;
 - 9) *видеохостинги, стриминговые сервисы* используют в качестве бесплатной площадки для размещения рекламного видеоконтента и проведения потоковой трансляции различных мероприятий компании (бренда) в режиме реального времени для информирования, напоминания, стимулирования продаж и формирования лояльности к бренду¹;
 - 10) *социальные сети* («ВКонтакте», «Одноклассники» и др.) позволяют компаниям создавать бизнес-аккаунты и бренд-сообщества, в которых коммуницируют с потребителями (устраивают конкурсы, проводят акции, консультируют в комментариях, предоставляют полезную информацию о своих товарах, работают с жалобами и предложениями, принимают благодарности) для создания и укрепления репутации компании (бренда), формирования лояльных потребителей бренда (компании);
 - 11) *прайс-агрегаторы* (сайты — прайс-агрегаторы) на своих веб-площадках размещают информацию о товарах разных производителей с указанием цены, что позволяет потребителям сравнивать

¹ Бугаев Л. Мобильный маркетинг: Как зарядить свой бизнес в мобильном мире. М.: Альпина Паблишер, 2012. 214 с.

товары и по ссылке переходить на сайт продавца для осуществления покупки, т.е. прайс-агрегаторы выполняют информационно-коммуникационную функцию без возможности совершения покупки;

- 12) *FAQ (Frequently Asked Questions — «часто задаваемые вопросы»), или ЧЗВ, или ЧаВо — «частые вопросы»* — раздел на сайте (например, интернет-магазина), в котором представлены ответы на часто задаваемые вопросы, которые помогают посетителям разобраться, например, с условиями доставки, оплаты, примерки и возврата товара, программы лояльности.

Характеристика остальных коммуникационных каналов будет представлена в следующей главе учебника.

Каналы продаж включают любые онлайн- и офлайн-каналы, которые облегчают операции в совершении продаж, например розничные торговые точки (офлайн), вендинговые аппараты, интернет-магазины, маркетплейсы, аккаунты в соцсетях и др.¹

В омниканальной розничной торговле покупатели больше не обращают внимания на границы каналов, но обычно используют точки взаимодействия (контакта), которые предлагают им наибольшую ценность. Технологические достижения увеличили способность потребителей принимать решения при взаимодействии с розничными торговцами, что привело к более сложному поведению в каналах покупателя и моделях пути, которые были невозможны в прошлом. Так, при одноканальной стратегии продаж и продвижения выделяли два основных сегмента: 1) офлайн-покупатели, которые предпочитают делать свои покупки в офлайн-магазине; 2) онлайн-покупатели, которые предпочитают выполнять аналогичные задачи только через интернет-магазин. С появлением мультиканальной стратегии и увеличением точек взаимодействия (контакта), появились новые сегменты клиентов, такие как энтузиасты мультиканальности² и покупатели, склонные к кол-центрам³. В дальнейших исследованиях мульти- и омниканальной розничной торговли определили следующие группы потребителей и паттерны их клиентского пути^{4, 5}.

¹ Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете: пер. с англ. М.: Эксмо, 2017.

² Konus U., Verhoef P. C., Neslin S. A. Multichannel Shopper Segments and their Covariates // Journal of Retailing. 2008. No. 84 (4). P. 398–413.

³ De Keyser A., Schepers J., Konus U. Multichannel Customer Segmentation: Does the After-Sales Channel Matter? A Replication and Extension // International Journal of Research in Marketing. 2015. No. 32 (4). P. 453–56.

⁴ Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // J. Market. 2016. No. 80 (6). P. 69–96.

⁵ Tueanrat Y., Papagiannidis S., Alamanos E. A conceptual framework of the antecedents of customer journey satisfaction in omnichannel retailing // Journal of Retailing

1. Были выявлены покупатели-исследователи, которые собирают информацию в одном канале, а покупают в другом канале¹. Когда потребители предпочитают использовать онлайн-каналы для сбора информации (на ранних этапах клиентского пути), а совершать покупки / транзакции в физической торговой точке (офлайн-магазине), то данное поведение характеризуется как *РОРО-эффект* или «webrooming»², («research online, purchase offline» — «ищи онлайн, покупай офлайн»), а также такой сценарий поведения называют «приценка в интернете»³. Когда потребители сначала посещают офлайн-магазин для осмотра, сравнения и тестирования товара, получения консультации, а затем совершают онлайн-покупку понравившегося товара за меньшие деньги, то такое поведение характеризуется как эффект шоуруминга («showrooming»; «research offline, purchase online» — «ищи офлайн, покупай онлайн») ^{4, 5, 6}. Такой сценарий поведения еще называют «приценка при осмотре товара»⁷.

2. Ученые также признали тенденцию клиентов использовать меньше интерактивных каналов на этапе после покупки из соображений эффективности. Сложность поведения клиентов в омниканальной розничной торговле вызывает у компаний потребность в картировании и изучении важнейших компонентов пути потребителя к покупке для выявления основных удовлетворяющих и неудовлетворяющих элементов в процессе обслуживания.

Клиенты переходят от одного канала коммуникаций или продаж к другому и ждут получения беспрепятственного и последовательного опыта, поэтому маркетологи *интегрируют онлайн- и офлайн-каналы* в попытке

and Consumer Services. 2021. Vol. 61. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698921001168?via%3Dihub>

¹ Verhoef P.C., Neslin S.A., Vroomen B. Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon // International Journal of Research in Marketing. 2007. No. 24 (2). P. 129–48.

² Puccinelli N.M., Goodstein R.C., Grewal D., Price R., Raghubir P., and Stewart D. Customer experience management in retailing: understanding the buying process // J. Retail. 2009. No. 85. P. 15–30.

³ Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете. М.: Эксмо, 2017. С. 79.

⁴ Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M. S. Competing in the Age of Omnichannel Retailing // MIT Sloan Management Review. 2013. No. 54 (4). P. 23–29.

⁵ Rapp A., Baker T. L., Bachrach D. G., Ogilvie J., Beitelspacher L. S. Perceived Customer Showrooming Behavior and the Effect on Retail Salesperson Self-Efficacy and Performance // Journal of Retailing. 2015. No. 91 (2). P. 358–69.

⁶ Melis K., Campo, K., Breugelmans E., and Lamey L. The impact of the multi-channel retail mix on online store choice: does online experience matter? // J. Retail. 2015. No. 91. P. 272–288.

⁷ Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете: пер. с англ. М.: Эксмо, 2017. С. 79.

стимулировать клиентов на протяжении всего их клиентского пути, используя следующие технологии^{1, 2}:

1. *QR-коды и штрих-коды* упрощают процесс ввода адреса сайта или мобильного приложения, а именно офлайн-потребитель распознает с помощью специального приложения QR-код или штрих-код, размещенный на упаковке товара, стенде, флаере, в журнале или любом другом месте, которое «перебрасывает» посетителя в онлайн по ссылке на сайте с дополнительной информацией о товаре (услуге, компании), скидке или другом спецпредложении, программе лояльности или на сайт с продажей данного товара (услуги) (тем самым офлайн-потребитель становится онлайн-потребителем).

2. *Геолокационные сервисы (Location-based service, LBS-сервисы)* используются не только как средство для навигации клиента на его пути к точке обслуживания (например, Google Maps, «Яндекс.Карты», 2GIS и др.) или как средство навигации внутри помещения (indoor-навигация), но также имеет дополнительный функционал с возможностью делиться отзывами и рекомендациями, фотографиями, выигрывать виртуальные и реальные награды, получать скидки и бонусы (например, AlterGeo). Сервис геолокаций также *внедряют в социальные сети, в которых пользователь отмечает посещенные места и время, указывает впечатление, дает советы и рекомендации друзьям, что характеризует его автопортрет (важно для бизнеса).*

3. *Осуществление бесконтактных платежей с помощью RFID- и NFC-технологий, а также оплата через счет мобильного оператора, электронные платежные системы (YooMoney, LiqPAY, Skrill и др.), в которых номер мобильного телефона используется в качестве идентификатора, а также оплата товаров с помощью функции распознавания лиц, что позволяет экономить время в процессе совершения покупки.*

4. *Технология дополненной реальности* (это совмещение материальных и виртуальных объектов на экране компьютера, смартфона или очках) используется **как инструмент продаж**, которая распознает образы в реальной жизни и затем дополняет эти образы виртуальными, несуществующими объектами. Технологию дополненной реальности можно использовать по следующим направлениям:

- построение виртуальных объектов в реальных декорациях с помощью маркера (размещенного, например, на упаковке товара, печатной рекламе, промооткрытке), на который наводится камера смартфона или веб-камера компьютера и в этот момент создается

¹ Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете: пер. с англ. М.: Эксмо, 2017. С. 79.

² Бугаев Л. Мобильный маркетинг: Как зарядить свой бизнес в мобильном мире. М.: Альпина Паблишер, 2012. 214 с.

трехмерное пространство для анимации, т.е. маркер помогает камере калибровать пространство, строить в нем объект и перемещать его вслед за движением;

- совместное использование геолокации с технологией дополненной реальности позволяет в развлекательных или информационных целях на объекты реального мира (текущее месторасположение пользователя) накладываться виртуальные элементы (информация о местах, находящихся поблизости пользователя; виртуальные указатели до точек обслуживания);
- технология распознавания лиц (face tracking) позволяет изменять внешность пользователя, поэтому можно применять в виртуальных примерочных (без маркера) для подбора головных уборов, очков, причесок, цвета окраски волос, макияжа и др.;
- создание виртуальных примерочных (как с маркерами, так и без маркеров).

5. Использование *постаматов (почтоматов)*, сервиса круглосуточного бесконтактного получения и возврата онлайн-заказов с возможностью продления срока хранения заказа и осуществлением бесконтактных платежей (постаматы PickPoint), в качестве дополнительного способа к традиционных способам доставки или возврата заказанного товара (курьерская доставка, в том числе срочная, «Почта России», транспортные компании, самовывоз из офиса или пункты выдачи заказов).

AWG и Data Insight представляют рейтинг омниканальности, под которым понимается оценка «бесшовности» опыта покупателя в независимости от того, как происходит процесс покупки — в офлайн-магазине, через сайт, мобильное приложение или при контакте с сотрудником поддержки (колл-центра и др.). В рейтинге оцениваются следующие группы характеристик (табл. 8.6): 1) покупательский опыт (возможность изменить или отметить заказ «на лету», возможность спросить у сотрудника и получить грамотный ответ, достаточный объем информации о товарах, единая программа лояльности для всех каналов продаж); 2) взаимодействие с технологиями или интерфейсами (характеристики сайтов, приложений, социальных сетей: качество и быстрота загрузки, устойчивость к нагрузке, функционал приложений, наличие модераторов в соцсетях и др.); 3) опыт получения заказа (характеристики операционной деятельности компании: способы доставки («до двери», в пункт выдачи заказов, постамат, собственный магазин), присутствие трекинга заказов, возможность изменения доставки после формирования заказа и др.); 4) интегральная оценка онлайн-продаж, основанная на данных об объеме и динамике онлайн-продаж¹.

¹ Уровень омниканальности крупнейших розничных ретейлеров глазами покупателя — 2020. Исследование цифровой трансформации российского ретейла. AWG и Data Insight. URL: <https://omni.datainsight.ru/> (дата обращения: 12.12.2021).

Таблица 8.6

**Рейтинг омниканальности крупнейших розничных ретейлеров
по мнению российских покупателей, 2020–2021 гг.**

Общий рейтинг		Рейтинг покупательского опыта		Рейтинг опыта взаимодействия с технологиями		Рейтинг опыта получения заказа	
2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
«М.Видео»	«ВкусВилл»	«Спортмастер»	«ВкусВилл»	«Детский мир»	«Читай-город»	«Перекресток»	«ВкусВилл»
Adidas	«Детский мир»	«Рандеву»	«Ашан»	Adidas	ИКА	ЧИП и ДИП	«Детский мир»
«Все инструменты»	SUNLIGHT	«Комус»	«Перекресток»	ЧИП и ДИП	«Остин»	Все инструменты. ru	«Перекресток»
«Спортмастер»	«Перекресток»	«Петрович»	SUNLIGHT	ИКА	Н&М	«Дочки-Сыночки»	Все инструменты. ru
«Петрович»	Все инструменты. ru	«Перекресток»	Аптека Миницен	«Леруа Мерлен»	«Красное и Белое»	Re-Store	SUNLIGHT
Re-Store	«Остин»	«М.Видео»	«М.Видео»	«М.Видео»	«ЛЭтуаль»	«Глобус»	Леруа Merlin
DNS	«Спортмастер»	DNS	«ОКЕЙ»	«Буквоед»	«Билайн»	Adidas	OBI
SUNLIGHT	«М.Видео»	36,6	«Буквоед»	«Комус»	«Детский мир»	LOVE REPUBLIC	Befree
«Комус»	ИКА	OBI	«Живика»	Все инструменты. ru	SUNLIGHT	«Ашан»	ge:Store
«Перекресток»	«ЛЭтуаль»	Re-Store	«Золотое яблоко»	Zara	Pull and Bear	«Остин»	«Буквоед»

Источники: составлено на основе данных: Уровень омниканальности крупнейших ретейлеров глазами покупателя — 2020. Исследование цифровой трансформации российского ретейла. AWG и Data Insight. URL: <https://omni.datainsight.ru/> (дата обращения: 12.12.2021).

В рейтинге участвуют крупнейшие ретейлеры РФ по общему обороту на 2019 г., имеющие развитые офлайн- и онлайн-источники продаж. В рейтинг не вошли крупные офлайн- и онлайн-игроки (Ozon, Lamoda, «Магнит» и др.) по причине явно выраженного развития только одного из каналов продаж (либо офлайн-, либо онлайн-), также в рейтинг не вошли чистые онлайн-игроки, игроки, чьи онлайн-решения не позволяют оформить онлайн-заказ, и компании, использующие распространителей в качестве основной модели продаж (Oriflame и др.).

8.4. Автоматизация маркетинга

Реализация омниканальной стратегии продаж и продвижения осуществляется с помощью специализированных программ, которые высокими темпами создаются и внедряются в практику коммерческой деятельности: система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), электронная система управления взаимоотношениями с клиентами (eCRM), система управления взаимоотношениями с партнерами (PRM) и социальная CRM, а также система планирования и управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP), система управления запасами (Order Management System, OMS), система управления складом (Warehouse Management System, WMS).

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) была охарактеризована в разделе 8.1, поэтому остановимся более подробно на других программах.

Электронная система управления взаимоотношениями с клиентами (eCRM) позволяет предприятиям взаимодействовать с клиентами через корпоративные веб-сайты, витрины магазинов электронной коммерции.

Приложения системы управления взаимоотношениями с партнерами (Partner Relationship Management, PRM) предназначены для поддержки партнеров по каналам продаж и других посредников между предприятием и конечными потребителями его продукции. PRM-приложения выполняют следующие функции для формирования партнерской экосистемы, способствующей повышению эффективности продаж и снижению расходов на управление: отслеживают потенциальных клиентов, оценивают текущую деятельность партнеров, повышают точность прогнозирования, управляют сложными схемами установки цен и осуществляют надзор за операциями по всем каналам. PRM-приложения поддерживают следующие бизнес-процессы, задействуемые в течение жизненного цикла взаимоотношений с клиентом:

- **маркетинг**, т.е. нацеливание на перспективы и приобретение новых клиентов с помощью накопления данных, управления кампаниями и распределения перспективных клиентов (lead distribution);

- **продажи**, т.е. совершение сделок с помощью эффективных процессов продаж, с использованием средств формирования предложений, конфигураторов, инструментов управления знаниями, менеджеров по контактам и средств прогнозирования;
- **электронная коммерция**;
- **сервис**, т.е. решение разнообразных вопросов послепродажного обслуживания и сопровождения продуктов с помощью сложных приложений контактного центра или средств клиентского самообслуживания на основе веб-сайтов.

В социальной CRM (использование социальных сетей для управления взаимодействием бренда с клиентами и построения долгосрочных связей) потребители инициируют связь с входящими запросами с помощью социальных сетей круглосуточно и ожидают мгновенного ответа. Социальная CRM является диалоговой не только между брендом и покупателями, но и между покупателями в своих сообществах. Выделяют следующие основные варианты использования социальной CRM:

- слушать покупателей в общих беседах в соцсетях, что способствует извлечению выгод брендами;
- вовлекать бренды в общие беседы с помощью специальных команд, которые бы комментировали и влияли на обсуждения для получения наиболее благоприятного результата;
- рассматривать жалобы для предоставления решения проблем покупателей до того, как эти проблемы пойдут в массы.

ERP-системы (Enterprise Resource Planning), или корпоративные информационные системы (КИС) — программное обеспечение для управления бизнес-процессами, которое объединяет финансы, цепочки поставок, операции, торговлю, отчетность, производство, кадры и позволяет управлять ими¹.

Использование ERP-системы позволяет устранить барьеры между администрацией, производством и отделами обслуживания клиентов, а также охватывает следующие функции:

- 1) управление торговлей. ERP-система предоставляет полноценное омниканальное решение, объединяющее в себе бэк-офис, обычный и интернет-магазин. Рекомендации от искусственного интеллекта сделают процесс покупки более персонализированным и удобным для клиентов, а торговые сети смогут повысить производительность сотрудников, сократить уровень мошенничества и развивать свой бизнес;

¹ Что такое ERP и зачем это нужно? URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/erp/what-is-erp/> (дата обращения: 25.08.2021).

- 2) управление финансами. Современная ERP-система помогает увеличить прибыльность и улучшить соблюдение нормативных требований. Панели мониторинга и аналитика на базе ИИ предоставляют финансовую сводку и другие данные в реальном времени с любого устройства. Помогают минимизировать ввод данных вручную, автоматизируя ежедневные задачи, и отслеживать изменения для соблюдения нормативных требований;
- 3) управление персоналом. Современные решения помогают управлять корпоративными данными и оптимизируют кадровые задачи, например начисление зарплаты, наем и т.д. Позволяют эффективнее удерживать, нанимать и расширять возможности сотрудников, а также отслеживать их результативность и заранее выявлять проблемы с персоналом;
- 4) управление производством. Эта функция упрощает деловое общение, автоматизирует ежедневные процессы с помощью роботизированной автоматизации процессов, а также предоставляет данные в реальном времени, чтобы помогать производителям удовлетворять запросы клиентов и управлять ресурсами. Кроме того, это решение оптимизирует управление проектами и затратами, а также планирование производства;
- 5) управление цепочками поставок. Портал CNews опубликовал рейтинг ERP-систем для России — 2021. Аналитики провели сравнение возможностей ERP-систем по шести критериям: функционал ERP-систем, форматы поставки (облако, коробка), длительность и ограничения тестовой версии (бесплатного периода), количество отраслевых решений, наличие и доступ к документации, стоимость. Места распределились следующим образом¹: 1С:ERP — на 1-м месте, Business Central by Navicon — на 2-м месте, Галактика ERP — на 3-м месте, SAP — на 4-м месте, Lexema-ERP — на 5-м месте.

Внедрение ERP-системы чаще всего требуется крупным предприятиям со сложным производственным процессом, большим ассортиментом выпускаемой продукции, широкой филиальной сетью.

Система управления заказами (Order Management System, OMS) координирует жизненный цикл заказа, т.е. практически в режиме реального времени отслеживает всю информацию и процессы, включая поступление заказа, управление запасами, выполнение заказа и послепродажное обслуживание, тем самым обеспечивает для клиентов беспрепятственное переключение между каналами, а для бизнеса — возможность настраивать процессы в соответствии с ожиданиями клиентов. Клиенты хотят получить

¹ Рейтинг ERP-систем 2021. URL: https://market.cnews.ru/research/erp_2021/table (дата обращения: 25.08.2021).

единый интерфейс взаимодействия в многоканальной и омниканальной среде. Клиент может оформить заказ через интернет, затем обратиться в центр обработки заказов с дополнительными вопросами, иметь возможность отслеживать ход выполнения заказа (в личном кабинете на сайте магазина, в мобильном приложении или по email), а в случае возникновения проблемы с товаром может потребоваться вернуть товар через физический канал (офлайн-магазин). В каждой точке контакта на клиентском пути открываются возможности для улучшения взаимодействия с клиентами, повышения показателей удержания и роста доходов. Кроме того, при многоканальном и омниканальном взаимодействии с клиентом появляются возможности перекрестных и дополнительных продаж и повышения прибыли. К основным этапам процесса управления заказами относят¹:

- получение информации о запасах товаров (наличие в магазине или на складе с указанием адресов, возможность заказать, время ожидания);
- оформление заказа с помощью доступных каналов: интернет-магазин, мобильное приложение, центр обработки заказов, офлайн-магазин и др.;
- подтверждение заказа (верификация). С клиентом связывается сотрудник отдела продаж или автоматизированная система для подтверждения заказа, а также собирает или записывает соответствующие сведения о заказе, включая имя, адрес, телефонный номер, адрес электронной почты, коды рекламных акций и прочие данные;
- оценка состояния запасов для выполнения заказа, которую проводит автоматизированная система или участник команды;
- выполнение отгрузки товара через выбранный канал распределения;
- обслуживание клиента, которое может включать назначение встречи, планирование даты доставки, установки, обмен или возврат товара и др.

Система управления складом (Warehouse Management System, WMS) — это программное обеспечение, предназначенное для автоматизации управления процессами склада и работы складского комплекса для сокращения затрат времени и средств, начиная с момента поступления товара на склад и его приемки и заканчивая отгрузкой заказчику. Функционал WMS-системы позволяет централизованно, под управлением программного обеспечения, с применением мобильных и голосовых терминалов выполнять складские операции, а именно осуществлять²: 1) приемку то-

¹ Управление заказами. URL: <https://www.ibm.com/ru-ru/topics/order-management> (дата обращения: 23.09.2021).

² WMS-системы управления складом — что это. URL: <https://www.ant-tech.ru/fields/wms/> (дата обращения: 24.09.2021).

вара; 2) учет товара для минимизации затаривания склада ненужными остатками; 3) оптимизацию процесса хранения, т.е. моделирование эффективных схем хранения различных товаров с учетом их характеристик, например более востребованные или тяжелые товары будут располагаться ближе к зоне отгрузки; 4) оптимизацию рабочего фонда за счет сокращения частоты инвентаризации товара, которую осуществляет программа; 5) автоматизацию документооборота за счет предоставления общего доступа к базе данных; 6) комплектацию (сборку заказов) по складским стандартам, методам FIFO, FEFO, FPFO и LIFO, и отгрузку по верному адресу в нужное время; 7) высокое качество обслуживания клиентов за счет быстрой и безошибочной обработки заказов поклажедателей и своевременной доставки; 8) управление складом и контроль за отслеживанием каналов поставок; 9) формирование различных отчетов.

Контрольные вопросы и задание

1. Приведите определения следующих понятий: «каналы распределения», «уровень канала распределения», «посредники», «длина канала распределения», «ширина канала распределения».
2. Охарактеризуйте отличия прямого и косвенного каналов распределения. Приведите пример компании (с обоснованием), которая использует максимальное количество каналов на рынке B2C и B2B.
3. Охарактеризуйте преимущества использования мобильных сайтов и мобильных приложений в качестве еще одного канала распределения для компаний.
4. Каким стратегиям распределения относительно ширины канала распределения могут следовать компании? Охарактеризуйте данные стратегии с указанием примеров компаний.
5. Какие организационные формы каналов распределения (системы каналов распределения) можно выделить? В чем заключаются их отличия?
6. Почему компании следуют омниканальной стратегии продаж и продвижения?
7. Кто такой «омниканальный» потребитель? Какие эффекты (сценарии) поведения выделяют на его клиентском пути?
8. Какие технологии позволяют интегрировать офлайн- и онлайн-каналы распределения на клиентском пути «омниканального» потребителя?
9. Охарактеризуйте основные специализированные программы, позволяющие реализовывать омниканальную стратегию продаж и продвижения.

Задание. Опишите свой опыт взаимодействия с компанией (на примере любого розничного ретейлера, представленного в рейтинге омниканальности¹) на каждом этапе. Для этого постройте CJM с целью улучшения взаимодействия компании с вами в качестве представителя определенной целевой группы.

¹ Уровень омниканальности крупнейших розничных ретейлеров глазами покупателя — 2020. Исследование цифровой трансформации российского ретейла. AWG и Data Insight. URL: <https://omni.datainsight.ru/> (дата обращения: 02.09.2021).

Список рекомендуемой литературы

1. Бармашов К. С., Мрочковский Н. С. Управление продажами. — М.: Русайнс, 2018.
2. Глэсс Р., Лейкерт Б. Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 346 с.
3. Голова А. Г. Управление продажами: учебник. — М.: Дашков и К, 2015.
4. Земляк С. В., Гусарова О. М., Жильцов Д. А. и др. Управление продажами: учебник. — М.: Вузовский учебник, 2018.
5. Казакевич А. E-commerce: Как завоевать клиента и не потерять деньги. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 136 с.
6. Кингснорт С. Стратегия цифрового маркетинга: интегрированный подход к онлайн-маркетингу: пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2019. — 416 с.
7. Кирюков С. И. Управление маркетинговыми каналами: учебник. Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. — 368 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете: пер. с англ. — М.: Эксмо, 2017. — 180 с.
9. Кузнецов И. Н. Управление продажами: учебно-практическое пособие. — М.: Дашков и К, 2016.
10. Назаров А. И. Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает. — СПб.: Питер, 2017.
11. Развитие онлайн-торговли в России (2020). По данным опроса Яндекс. Маркета и GfK Rus. URL: https://yandex.ru/company/researches/2020/ecomdash?utm_source=marketan/ (дата обращения: 15.05.2021).
12. Селлеры на российских маркетплейсах. Исследование Data Insight. — URL: https://datainsight.ru/DI_SellersOnMarketplaces_2020/ (дата обращения: 22.04.2021).
13. Солодар М. А. Воронка продаж в интернете. Инструменты автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе. — М.: Эксмо, 2018. — 240 с.
14. Omnichannel Buying Report, BigCommerce, 2018.
15. The State Of Retailing Online 2019: Omnichannel, Marketing, And Personalization by Sucharita Kodali, 2019.

ГЛАВА 9

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ИНТЕРНЕТ-ПРОДВИЖЕНИЕ

- 9.1. Понятие маркетинговых коммуникаций.
- 9.2. Планирование маркетинговых коммуникаций.
- 9.3. Карта пути потребителя.
- 9.4. Интернет-продвижение.

9.1. Понятие маркетинговых коммуникаций

В современном мире для эффективной деятельности компаниям важно не просто производить качественный продукт, но и налаживать коммуникации со своими существующими и потенциальными клиентами. Коммуникации в самом широком смысле — это процесс обмена информацией. Современным компаниям необходимо постоянно поддерживать этот процесс с целью привлечения и удержания потребителей, а также установления благоприятных взаимоотношений с ними для успешной дальнейшей работы.

Таким образом, коммуникации в маркетинге — это процесс передачи целевой аудитории информации о товаре. При этом под товарами понимаются не только физические объекты, но и услуги, информация, впечатления и прочие разнородные продукты, предлагаемые компаниями. Для того чтобы понимать, как организован этот процесс, важно знать, как устроена система коммуникаций в целом.

Любой коммуникационный процесс предусматривает наличие двух сторон-участников: отправителя и получателя сообщения.

Отправитель, или источник, — тот, кто передает сообщение, в данном случае — компания, предлагающая свои товары или услуги. Отправитель определяет, кому, с какой целью и какую именно информацию он хочет передать. Для компании это означает выработку целей коммуникации, определение получателя сообщения (целевой аудитории) и выбор средств коммуникации.

Отправитель осуществляет кодирование информации. Кодирование — это преобразование обращения в форму послания, которое может быть доведено до получателя. В маркетинге это означает разработку конкретного обращения для целевой аудитории, например с помощью реклам-

ного агентства, торговых представителей или отдела по связям с общественностью.

Затем происходит передача сообщения, т.е. доведение его до получателя. Оно осуществляется с помощью различных средств массовой информации, объявлений в местах продаж, а также контактов торговых представителей с потребителями (как личных, так и посредством телефона, интернета и прочих средств связи). На этом этапе может возникнуть так называемый шум — искажение исходной информации, возникающее из-за многообразия сообщений, конкурирующих в борьбе за внимание потребителя и создающих путаницу в его сознании¹.

Получив сообщение, адресат декодирует ее, т.е. приписывает полученным сигналам определенное значение. Для потребителя это означает ознакомление с маркетинговым сообщением, его интерпретацию, оценку и, наконец, запоминание.

Истолкование полученной информации побуждает потребителя к определенной реакции: он может приобрести товар, запросить дополнительную информацию о нем или не сделать ничего.

Последний этап процесса коммуникации — обратная связь, т.е. часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя². Для компании это подразумевает оценку воздействия на потребителя: получил ли он сообщение, как его оценил и какие действия в результате предпринял.

Согласно концепции, предложенной Д. Бернетом и С. Мориарти, маркетинговые коммуникации, помимо самих коммуникационных обращений, обязательно включают четыре основных элемента: информирование и убеждение потребителей, цели, места контактов и участников маркетингового процесса³.

- Информирование и убеждение.

Маркетинговые коммуникации направлены в первую очередь на донесение до целевой аудитории информации о продукте. Но простого предоставления информации недостаточно. Маркетинговые коммуникации призваны также создать у потребителя положительное отношение к продукции и убедить его приобрести ее. Для достижения этих целей компании не только используют различные доводы и стимулы, но и стараются наладить обратную связь со своей целевой аудиторией.

¹ Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: пер. с англ.: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 531.

² Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 492.

³ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 18–20.

- Цели.

Комплекс маркетинговых коммуникаций всегда разрабатывается с ориентацией на достижение определенных целей, преследуемых компанией. К ним, как правило, относится информирование покупателей о торговой марке, формирование у аудитории положительного образа компании и т.п. Конечная же цель всегда состоит в том, чтобы помочь фирме продать ее товар.

- Места контактов.

Под местами контактов понимаются любые места, в которых целевая аудитория контактирует с торговой маркой, причем как непосредственно (например, в магазине), так и косвенно (например, посредством рекламы на телевидении или в интернете). Любая компания стремится добиться того, чтобы каждый контакт с покупателем (как запланированный, так и случайный) оставлял у него исключительно положительные впечатления о компании и ее продукте.

- Участники маркетингового процесса.

Участники маркетингового процесса — это все лица, которые способствуют продвижению товара фирмы. К ним относятся как потребители, так и сотрудники фирмы-производителя, поставщики, дистрибьюторы, розничные продавцы, акционеры, финансовые аналитики, а также средства массовой информации и государственные органы, регулирующие коммерческую деятельность.

В результате воздействия на потребителя коммуникационных сообщений у него формируются определенные ассоциации с торговой маркой. Именно эти ассоциации и определяют, какой образ компании сложится у потребителя, а также появится ли у него желание приобрести продукт. Дж. Р. Росситером такие ассоциации были названы эффектами коммуникаций¹. Всего их было выделено пять: потребность в торговой марке, осведомленность о торговой марке, отношение к торговой марке, намерение купить продукт и содействие покупке.

Потребность — это признание покупателем необходимости приобретения продукта. Эта необходимость может возникнуть у человека как по объективным, так и по субъективным причинам, среди которых решение или избежание проблем, социальное одобрение, физическое или моральное удовлетворение.

Осведомленность — это способность покупателя узнать или вспомнить продукт. Покупатель достаточно осведомлен о продукте, если имеющейся у него информации достаточно для того, чтобы принять на ее основе решение о покупке.

¹ Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб.: Питер, 2001. С. 123–153.

Отношение к торговой марке определяется тем, насколько она соответствует удовлетворяемой потребности потребителя. Оно складывается как из мнений по поводу конкретных выгод от приобретения товара, так и из субъективных эмоций и при выборе между несколькими продуктами, о которых покупатель в равной степени осведомлен, становится решающим фактором, определяющим его выбор. В зависимости от типа продукта, а также от его стадии жизненного цикла коммуникации могут быть направлены на создание, поддержание или изменение отношения.

Намерение совершить покупку — это решение о покупке товара, т.е. окончательная реакция покупателя.

Наконец, содействие покупке — это уверенность покупателя в том, что никакие факторы (например, цена, способ оплаты, наличие продукта, способ приобретения) не затруднят и не задержат покупку.

Степень влияния средств коммуникации на принятие потребительских решений зависит от типа продукта, характера принимаемого решения, а также от самого покупателя. Так, в случае приобретения дорогостоящих или редких товаров, а также товаров, ошибочный выбор которых может повлечь за собой высокие материальные или моральные издержки, потребитель оказывается в значительной степени вовлечен в процесс покупки: активно разыскивает информацию, выслушивает чужие мнения, изучает альтернативы. Напротив, если речь идет о рутинных покупках, то покупатель принимает решение достаточно быстро, практически не задумываясь и часто основываясь на предыдущем опыте. Кроме того, на принятие решения влияют субъективные характеристики покупателя, такие как его вкусы, ощущения и эмоции. Иногда они оказывают решающее влияние на решение о покупке, иногда выбор покупателя является в большей степени рациональным и производится в первую очередь в зависимости от цены, функциональности и других конкретных свойств товара.

В зависимости от этого выделяются две модели маркетинговых коммуникаций: с высокой и низкой вовлеченностью¹. Поскольку в случае высокой вовлеченности покупатель постоянно нуждается в информации о продукте, а также в помощи в его выборе и приобретении, то целесообразно сопровождать покупателя коммуникационными сообщениями на протяжении всего процесса покупки: сначала создать осведомленность, проинформировать о свойствах продукта, затем убедить в его способности удовлетворить потребности покупателя и, наконец, вызвать желание приобрести товар и сделать так, чтобы этот процесс не был ничем затруднен.

¹ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 396–399.

Основная задача такой стратегии — привлечь новых покупателей и увеличить объем продаж.

В случае низкой заинтересованности процесс покупки, как правило, носит рутинный характер. Это означает, что покупатель уже осведомлен о товаре, имеет определенные предпочтения и сформированное отношение. Поэтому в модели с низкой вовлеченностью роль маркетинговых коммуникаций состоит в напоминании потребителям о торговой марке и поддержании ее имиджа с целью удержания уже имеющейся аудитории.

Для распространения маркетинговых обращений компании прибегают к использованию ряда инструментов, которые также получили название комплекса продвижения. К ним относятся:

- реклама;
- связи с общественностью;
- личные продажи;
- стимулирование сбыта;
- прямой маркетинг.

Все эти инструменты продвижения будут подробнее рассмотрены в дальнейшем.

Помимо этих пяти инструментов, компании могут применять и другие, например спонсорство, создание специальных сувениров или сервисное обслуживание.

Важно отметить, что распространение маркетинговых обращений может осуществляться не только с использованием заранее продуманных инструментов, но и незапланированно. Источником незапланированных обращений может стать поведение сотрудников фирмы, контактирующих с покупателями, уровень сервиса, внешний вид офиса фирмы или магазина, продающего ее товар.

Согласно концепции, известной как 4Р, инструменты продвижения (promotion) наряду с самим продуктом (product), его ценой (price) и местами распространения (place) входят в так называемый комплекс маркетинга (набор тактических маркетинговых инструментов, с помощью которых компания получает желаемую реакцию целевого рынка¹). Все элементы этого комплекса, так или иначе, доносят до потребителя информацию о продукте. Так, продукт несет информацию через свои потребительские свойства, качество, внешний вид и дизайн упаковки. Цена несет определенную информацию через соотношение с качеством, поскольку в восприятии покупателей низкая цена соответствует низкому качеству, и наоборот. Места и способы распределения продукта также

¹ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 59.

говорят о его качестве: у покупателя складываются определенные представления о нем в зависимости от статуса места продажи. Таким образом, комплекс продвижения — не единственный, но самый важный элемент маркетинговых коммуникаций компании¹.

Комплекс продвижения

Реклама

Существуют различные определения понятия «реклама».

Ф. Котлер определяет рекламу как «любую платную форму неличностной презентации и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует конкретный спонсор»².

Схожее определение дают Д. Бернет и С. Мориарти: «Реклама — это любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг определенным рекламодателем среди целевой аудитории, осуществляемая преимущественно через средства массовой информации»³.

Определение рекламы можно найти и в российском законодательстве. Согласно Федеральному закону «О рекламе», реклама — это «информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке»⁴.

Более лаконичное обобщающее определение рекламы дается У. Уэллсом: «Реклама — это оплаченная, неперсонализированная коммуникация, осуществляемая идентифицированным спонсором и использующая средства массовой информации с целью склонить (к чему-то) или повлиять (как-то) на аудиторию»⁵.

Анализируя все эти определения, можно выделить ряд характерных черт, присущих рекламе и так или иначе присутствующих во всех определениях этого понятия: во-первых, она является платной формой коммуникации, причем оплачивается конкретным спонсором. Во-вторых, будучи одной из форм массовой коммуникации, она не персонализиро-

¹ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 486.

² Там же. С. 485.

³ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 229.

⁴ Федеральный закон Российской Федерации от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе».

⁵ Уэллс У., Бернет Д., Мориарти С. Реклама: принципы и практика: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. С. 32.

вана. В-третьих, реклама направлена на определенную целевую аудиторию и призвана привлечь внимание к компании, ее продукту или услуге. Наконец, в-четвертых, для распространения рекламы чаще всего используются средства массовой информации.

Выделяется восемь базовых типов рекламы¹:

1. Реклама торговой марки.

Такая реклама нацелена на формирование у потребителей образа какой-то конкретной торговой марки и создание спроса на нее.

2. Торгово-розничная реклама.

В торгово-розничной рекламе акцент делается не на конкретных товарах или торговых марках, а на торговых точках или предприятиях сферы услуг, где предлагаются разнообразные товары (услуги). Целью такой рекламы является создание положительного образа этого места за счет акцента на ценах, доступности, месторасположении и т.п.

3. Адресно-справочная реклама.

Такая реклама предоставляет потребителям информацию касательно того, где и как можно приобрести определенный продукт.

4. Реклама с обратной связью.

Этот тип рекламы предоставляет возможность потребителю моментально заказать продукт, откликнувшись по телефону / почте.

5. Бизнес-реклама.

Целевой аудиторией бизнес-рекламы являются не потребители, а розничные торговцы, оптовики, дистрибьюторы и прочие партнеры.

6. Корпоративная (институциональная) реклама.

Корпоративная реклама отражает точку зрения компании по определенным вопросам и нацелена в большей степени на укрепление ее репутации в глазах потребителей.

7. Политическая реклама.

Используется политиками с целью убедить избирателей голосовать за них.

8. Общественная (социальная) реклама.

Социальная реклама привлекает внимание к важным общественным проблемам либо пропагандирует какие-то позитивные общественные явления.

Реклама может преследовать различные цели в зависимости от этапа жизненного цикла товара. Ф. Котлером была предложена классификация типов рекламы в зависимости от ее задач (проинформировать потребителей о чем-то, убедить их в чем-то или напомнить о продукте)².

¹ Уэллс У., Бернет Д., Мориарти С. Реклама: принципы и практика: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. С. 32.

² Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 525.

1. Информационная реклама — реклама, применяемая для сообщения потребителям о новом товаре или услуге либо об их новой характеристике и для формирования первичного спроса.

В ее задачи входит:

- сообщить потребителям о появлении нового продукта;
- предложить потребителям новые способы применения продукта;
- проинформировать потребителей об изменении цены на продукт;
- объяснить принцип действия продукта;
- описать доступные услуги;
- исправить неправильное впечатление;
- снизить страх потребителя перед новым продуктом;
- сформировать имидж компании.

2. Убеждающая реклама — реклама, применяемая для формирования избирательного спроса на торговую марку, которая убеждает потребителей в том, что за свои деньги они получают максимально высокое качество. Обычно применяется тогда, когда товар уже выведен на рынок и должен быть выгодно выделен из числа конкурентов в глазах потребителей.

Задачи убеждающей рекламы:

- сформировать предпочтение по отношению к рекламируемой марке;
- стимулировать людей переключиться на данную марку;
- изменить восприятие характеристик продукта потребителями;
- убедить потребителей приобрести продукт немедленно;
- убедить потребителей принять коммерческое предложение.

3. Напоминающая реклама — реклама, которая используется для того, чтобы не дать потребителям забыть о продукте. Имеет особое значение для продуктов, находящихся на стадии зрелости и уже известных потребителям.

Ее задачи:

- напомнить потребителям, что продукт может понадобиться им в ближайшем будущем;
- напомнить потребителям, где они могут приобрести продукт;
- поддерживать интерес потребителей к продукту в периоды спада спроса;
- поддерживать высокий уровень осведомленности потребителей о продукте.

В конечном счете основная цель любой рекламной кампании — достичь эффекта в долгосрочном периоде, т.е. обеспечить известность компании / торговой марки / товара и сформировать спрос. Однако в отдельных случаях реклама может применяться и для достижения краткосрочного эффекта, например, если речь в рекламе идет о каком-то специальном предложении.

Эффективная реклама характеризуется тремя чертами: способностью привлекать внимание, высокой степенью запоминания и убедительностью¹.

В огромном информационном потоке, с которым ежедневно сталкиваются потребители, очень немногие рекламные сообщения действительно способны привлечь их внимание. Как правило, это удается наиболее оригинальным или уместным сообщениям, т.е. тем, которые обращаются напрямую к потребностям и желаниям аудитории. Эффективная реклама замечается целевой аудиторией, создает осведомленность о рекламируемом продукте и вызывает интерес у потребителей. Здесь важно отметить, что реклама, характеризующаяся высокой степенью навязчивости, также привлекает внимание и создает осведомленность, но при этом часто оставляет у потребителей негативное впечатление и, таким образом, достигает обратного эффекта.

Степень запоминания характеризуется узнаванием и припоминанием. Узнавание означает, что потребитель может вспомнить увиденную раньше информацию, т.е. идентифицировать рекламодателя, когда столкнется с его товаром. Припоминание означает, что он может вспомнить не только о наличии рекламного сообщения, но и содержание информации из него.

Убедительность рекламы означает, что она способна побудить потребителей к покупке товара. Высокая степень убедительности может достигаться различными путями: как обращением к эмоциям аудитории, так и предоставлением информации о конкретных потребительских свойствах товара и его преимуществах перед аналогами.

Как и все инструменты продвижения, реклама имеет свои преимущества и недостатки.

Ее безусловным преимуществом является то, что одно рекламное объявление способно охватить очень большую аудиторию, в результате затраты на одного получателя относительно невысоки.

Помимо этого реклама выступает гарантией, с одной стороны, успешности компании-рекламодателя и популярности рекламируемой продукции, с другой стороны, ее соответствия определенным стандартам.

Далее, рекламные объявления могут быть очень выразительными и запоминающимися, что способствует привлечению внимания к рекламируемым объектам, а также формированию узнаваемости бренда. Кроме того, рекламные объявления повторяются многократно, что также обеспечивает запоминаемость и способствует увеличению числа получателей.

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 234–237.

Существенным недостатком рекламы является то, что, несмотря на низкие удельные затраты, рекламные кампании в целом обходятся фирмам очень дорого. При этом охват большой аудитории не всегда оправдан: количество потенциальных потребителей может быть относительно невелико, таким образом, средства расходуются впустую.

Недостатком является и то, что реклама обеспечивает только одностороннее общение с аудиторией.

Выразительность и запоминаемость рекламы также не всегда выступают как достоинство. Рекламное объявление, которое покажется потребителям неудачным или даже раздражающим, может поспособствовать созданию негативного имиджа компании в их глазах.

Наконец, будучи одной из форм массовой коммуникации, реклама не персонализирована и не может напрямую обратиться к личным желаниям и потребностям каждого отдельного потребителя, а потому не всегда обладает достаточной убедительностью.

Связи с общественностью

Понятие «связи с общественностью» (PR, public relations) имеет множество трактовок. Анализируя их, А. Чумиков и М. Бочаров выделяют три основных подхода к определению этого термина¹. Первый, «альтруистический», основан на понимании связей с общественностью как деятельности, направленной на создание доброжелательных отношений между компанией и общественностью, а также на ее участие в жизни сообщества. Второй, «компромиссный» подход предполагает, что связи между компанией и обществом налаживаются в целях взаимного удовлетворения интересов обеих сторон. Наконец, «прагматический» подход говорит о том, что связи с общественностью нацелены на формирование общественного мнения в соответствии с интересами компании.

В общем случае можно говорить о том, что связи с общественностью — это деятельность по созданию благоприятного имиджа компании, а также налаживанию взаимоотношений с различными группами общества.

Деятельность в рамках связей с общественностью осуществляется по следующим основным направлениям:

- связи со средствами массовой информации;
- отношения с персоналом;
- отношения в финансовой сфере (с инвесторами и спонсорами);
- отношения с местным сообществом;
- отслеживание общественного мнения;
- разрешение кризисных ситуаций.

¹ Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2006. С. 23–30.

Для связей общественностью используется очень широкий перечень инструментов.

- Паблисити.

«Паблисити — это инструмент паблик рилейшнз, который используется для снабжения сведениями средств массовой информации»¹. Этот инструмент предполагает размещение в СМИ материалов, содержащих интересные сведения о компании, ее сотрудниках, продуктах или проводимых ею мероприятиях. В одних случаях специалисты по связям с общественностью целенаправленно готовят материалы для размещения в СМИ, в других — мероприятия, проводимые компанией, сами по себе оказываются объектом внимания прессы. Чаще всего такая информация распространяется в виде новостей, иногда просто упоминается в каких-то сюжетах. Компании также могут предлагать своих представителей в качестве экспертов при обсуждении в СМИ вопросов, связанных со сферой их деятельности. В случае если необходимо добиться широкого освещения какого-то события или заявления, компании могут организовывать пресс-конференции для представителей прессы. Связи, реализуемые через СМИ, призваны оказывать целенаправленное влияние на общественное мнение в различных целях: получение поддержки публики, достижение общественного понимания, смягчение последствий конфликтных ситуаций².

- Общественно-полезная деятельность.

В качестве примеров такой деятельности можно привести сбор средств для благотворительных фондов, участие в жизни местного сообщества, организацию экологических проектов. Подобные действия помогают укрепить репутацию компании и способствуют созданию ее положительного образа в глазах общественности.

- Организация мероприятий.

Компания может проводить те или иные мероприятия, чтобы наладить контакты с разными сегментами своей аудитории. Например, для привлечения потребителей целесообразно проводить презентации, демонстрации продукции, дни открытых дверей, экскурсии. В то же время не меньшую роль играют и мероприятия, организуемые для сотрудников компании: общие собрания, корпоративные мероприятия, праздники, конкурсы. Все это помогает создать благоприятную атмосферу в коллективе и повысить мотивацию работников. Определенные виды мероприятий могут организовываться и для выстраивания отношений с прочими заинтересованными группами: партнерами, инвесторами и т.д.

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 286.

² Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2006. С. 30.

- Спонсорская деятельность.

Представляет собой финансирование мероприятий, проводимых другими организациями. Спонсирование крупных мероприятий может быть весьма эффективно, поскольку такие мероприятия получают широкое освещение в средствах массовой информации.

- Лоббирование.

Лоббирование — деятельность, призванная влиять на решения органов власти в законотворческой сфере. Она подразумевает контакты с официальными должностными лицами, обмен информацией с ними и особо убедительные коммуникации¹.

- Корпоративная реклама.

Корпоративная реклама — это рассказ организации о своей деятельности, взглядах и проблемах, имеющий целью получение общественной поддержки². В отличие от публицити такая реклама оплачивается. От обычной же коммерческой рекламы она отличается тем, что основной упор в ней делается не на конкретную продукцию, а на образ компании в целом.

- Подготовка информационных материалов.

Действенным инструментом пиара могут быть различные информационные материалы, создаваемые компанией: брошюры, визитки, годовые отчеты, сборники материалов о компании и, безусловно, ее веб-сайт. Сайт позволяет как привлечь новых потребителей, узнающих о компании именно благодаря интернету, так и поддерживать двусторонние отношения с существующими: оперативно отвечать на их вопросы, получать отзывы, а также предоставлять информацию о продукции и предстоящих событиях.

При планировании связей с общественностью конечной целью компании является согласование ее интересов с интересами тех, от кого зависит ее развитие³. Поэтому целесообразность применения тех или иных инструментов зависит в первую очередь от того, с какой именно частью своей аудитории взаимодействует компания в данном случае. Существуют два больших сегмента аудитории: внутренняя и внешняя.

К внутренней аудитории относятся в первую очередь сотрудники и ключевые партнеры, т.е. те, с кем компания непосредственно взаимодействует в процессе своей деятельности. Налаживание связей между сотрудниками в рамках компании играет важную роль: оно помогает, с одной стороны, информировать работников о решениях руководства и о направлениях деятельности компании, а с другой стороны, налаживать обратную связь

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 303.

² Там же. С. 301.

³ Буари Ф. А. Паблик рилейншз или стратегия доверия: пер. с фр. М: Консалтинговая группа «Имидж-контакт», ИНФРА-М, 2001. С. 60.

для того, чтобы нижестоящие работники также могли участвовать в жизни компании. Все это достигается с помощью организации групповых собраний и корпоративных мероприятий, проведения опросов, создания информационных материалов (брошюр, стендов, плакатов).

К внешней аудитории относятся заинтересованные лица, с которыми компания контактирует эпизодически: СМИ, потребители, правительственные органы, финансовое сообщество. Среди внешней аудитории большое внимание, как правило, уделяется в первую очередь средствам массовой информации, поскольку они способны оказать значительное влияние на мнение всех остальных заинтересованных групп.

Подводя итог, рассмотрим преимущества и недостатки связей с общественностью.

Важным преимуществом паблик рилейшнз перед рекламой является то, что информация, полученная из новостных сообщений, вызывает у потребителей больше доверия, чем рекламные объявления. Связи с общественностью также позволяют охватить сегменты аудитории, не затронутые рекламой, например, людей, которые ее осознано избегают.

Выгоды от PR-кампании могут значительно превосходить затраты. Компания тратит средства не на эфирное время или рекламное место, а на подготовку мероприятий или распространение информационных материалов. Если в результате информация о компании оказалась размещена сразу в нескольких СМИ, то эффект от этого может быть куда значительнее, чем от дорогостоящей рекламной кампании. Поэтому задача PR-специалиста — добиться того, чтобы информация размещалась не на платной основе, а «исключительно благодаря ее актуальности как для самих журналистов, так и для их читателей, зрителей и слушателей»¹.

Связи с общественностью дают возможность не просто проинформировать потребителей о продукции компании, но и укрепить ее репутацию в их глазах.

PR предполагает большую гибкость информационных посланий, поскольку не ограничен такими жесткими рамками, как реклама, к которой законодательством предъявляются определенные требования.

Основные недостатки связей с общественностью состоят в том, что, во-первых, нет гарантии, что материалы, подготовленные специалистами компании для СМИ, будут освещены без изменений (и будут освещены вообще).

Во-вторых, результаты PR-кампаний плохо поддаются оценке: не существует показателей, которые помогли бы точно оценить степень воздействия на общественное мнение.

¹ Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2006. С. 29.

Личные продажи

Под личной продажей понимаются непосредственная презентация и продажа продукции торговым представителем фирмы. В отличие от всех прочих инструментов маркетинговых коммуникаций предполагает наличие непосредственного личного контакта с потребителем. Такая форма коммуникации действеннее прочих способствует налаживанию двусторонних связей между продавцом и покупателем, поэтому является наиболее эффективной на этапе убеждения и побуждения к покупке товара.

Личные продажи — очень гибкий инструмент. Они характеризуются немедленной обратной связью, а потому позволяют адаптировать предложение под каждого конкретного потребителя с учетом его поведения, нужд и запросов. Однако цель личных продаж — не только собственно продажа продукции. Компании стремятся таким образом завоевать доверие потребителей и наладить с ними долгосрочные отношения. Потребитель, у которого в результате такого долгосрочного взаимодействия сложилось положительное мнение о компании, не только будет продолжать пользоваться ее продукцией, но и, вероятно, привлечет новых покупателей.

Однако личные продажи уместны не для всех категорий товаров. Например, для потребительских товаров применение такого сложного в организации и дорогостоящего метода продаж бессмысленно. Наиболее эффективны личные продажи в двух случаях: если товар требует демонстрации и дополнительных пояснений (например, техника и промышленные товары) или если покупка товара сопряжена с определенными рисками (дорогие автомобили, недвижимость).

Д. Бернет и С. Мориарти выделяют несколько основных видов личных продаж¹:

1. Ответная продажа.

Ответная продажа осуществляется по запросу самого клиента, например после того, как он сделал заказ или обратился в магазин.

2. Продажа представителям торговли.

Такой вид продажи, в отличие от предыдущего, заключается не только в собственно приеме заказов и доставке, но и в звонках дилерам, установке рекламных экспозиций в местах продажи и отслеживании запасов. В данном случае торговые агенты играют связующую роль в поддержании взаимоотношений с представителями торговли.

3. Миссионерская продажа.

При таком типе продаж торговый агент не занимается обработкой поступающих заказов, а наоборот, информирует клиентов о новых товарах, еще недоступных широкой публике.

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 340.

4. Техническая продажа.

Данный вид продаж распространен на рынках промышленных товаров и заключается в предложении услуг по решению технических проблем клиентов.

5. Созидательная продажа.

Этот вид продаж применяется при выводе нового товара на рынок (или при выводе существующего товара на новый рынок). Задача торгового агента в данном случае — распространить информацию о товаре и стимулировать спрос на него, например путем проведения презентаций.

6. Консультативная продажа.

Особенность данного типа продаж заключается в том, что торговый агент сначала знакомится с клиентами, выстраивает с ними отношения и выясняет их потребности и только после этого предлагает возможное решение с учетом индивидуальных особенностей клиентов.

Личные продажи, будучи индивидуальной формой коммуникации, имеют несколько важных преимуществ.

Личное общение с продавцом способно быстро и эффективно убедить потребителя в необходимости приобретения продукции. Кроме того, личное взаимодействие в результате может поспособствовать налаживанию не только формальных, но и неформальных, дружеских отношений между продавцом и покупателем, которые являются более долгосрочными.

При личном общении покупатель, как правило, чувствует себя обязанным как-то отреагировать на предложение продавца, что повышает вероятность приобретения им товара. Но даже если последует отказ, продавец получит возможность узнать о нуждах потребителя, его мнении по поводу продукции.

Личные продажи действуют точно в рамках целевого рынка, поэтому не предполагает напрасных затрат, как в случае с рекламой.

Наконец, эффективность этого инструмента коммуникаций легко поддается измерению.

Личные продажи имеют и свои недостатки. Они являются самым дорогим инструментом коммуникаций. Управление штатом торговых агентов требует больших усилий, кроме того, расходы на связь и транспорт обходятся компаниям очень дорого.

В личных продажах очень велико влияние человеческого фактора. Так, компаниям бывает сложно удержать на работе торговых агентов с высокой квалификацией. Некоторые из агентов считают себя независимыми от компании и начинают действовать по плану, не согласующемуся с целями организации. Например, разрабатывают собственные формы презентации продукции или устанавливают связи только с наиболее перспективными клиентами, игнорируя остальных. Наконец, у представителей подобного рода профессий зачастую наблюдается недостаток мотивации.

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта — это деятельность, направленная на кратковременное увеличение продаж продукции. Этот инструмент маркетинговых коммуникаций применяется тогда, когда необходимо вызвать максимально быструю ответную реакцию аудитории. Например, если нужно оживить упавшие продажи или вывести на рынок новый продукт. Однако если перед компанией стоит цель создать долгосрочное положительное отношение потребителей, то такой инструмент будет малоэффективен.

Стимулирование сбыта способствует увеличению продаж с помощью предложения какого-либо дополнительного стимула участникам процесса продажи. Таким образом, оно может быть направлено не только на потребителей, но и на отдел сбыта самой компании, а также на торговых посредников.

Стимулирование потребителя направлено на поощрение покупки продукта потребителем. Такая стратегия стимулирования сбыта обычно называется стратегией «протаскивания» и направлена на то, чтобы создать потребительский спрос, который «протащит» товар через каналы распределения¹. Для стимулирования потребителей могут быть использованы следующие инструменты².

- Распространение образцов (сэмплинг) — предложение потребителям небольшого количества пробного товара. Распространение образцов — самый дорогостоящий, но при этом самый эффективный способ стимулирования потребителей. Чаще всего он применяется для упакованных товаров широкого потребления (бытовая химия, косметика). Образцы могут рассылаться по почте, раздаваться в магазинах или прилагаться к другим товарам.
- Купоны-сертификаты, позволяющие покупателю сэкономить средства при покупке определенных товаров. Могут использоваться как при продаже новых продуктов с целью побудить потребителей их попробовать, так и при стимулировании сбыта зрелых торговых марок.
- Предложение возврата товара (или скидка на возврат) — предложение возместить стоимость товара (или ее часть) потребителю, который предъявит доказательства покупки (например, чек) производителю.

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 262.

² Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 586.

- Упаковки с указанием цены — упаковки товара, на которых самим производителем указывается информация о сниженной цене. В такую упаковку могут входить одинаковые товары (например, с пометкой «два по цене одного»), дополняющие друг друга товары (например, зубная щетка и паста) или дополнительное количество того же товара по сравнению со стандартной упаковкой.
- Призы — товары, предлагаемые либо бесплатно, либо по очень низкой цене в качестве стимула при приобретении другого продукта. Приз может как непосредственно прилагаться к товару, так и вручаться после подтверждения о покупке (например, выдаваться на кассе или высылаться по почте).
- Рекламные сувениры — сувениры с нанесенным на них названием рекламодателя, которые бесплатно раздаются потребителям (ручки, календари, кружки, футболки, брелки).
- Вознаграждения для постоянных клиентов — денежные или другие вознаграждения, предлагаемые постоянным пользователям товаров или услуг компании. С этой целью часто используется система баллов, которые начисляются при каждой покупке, а затем могут быть обменены на подарки или дополнительные товары (услуги).
- Стимулирование сбыта в местах продажи — выкладки и демонстрации продуктов непосредственно в пунктах продажи товаров и услуг.
- Конкурсы и лотереи — мероприятия по стимулированию сбыта, которые дают потребителю шанс по воле случая либо приложив некоторые усилия, выиграть денежную сумму, путевку, какой-то товар или другой приз.
- Скидки — снижение цены товара или услуги. Скидки способны эффективно стимулировать пробные покупки, а также увеличивать количество приобретаемого за один раз товара.

Все вышеперечисленные методы стимулирования сбыта основываются на предположении, что любой продукт обладает определенным соотношением цены и ценности для потребителя. Стимулирование сбыта осуществляется за счет изменения этого соотношения в результате снижения цены и (или) увеличения ценности¹.

Стимулирование торговых посредников нацелено на повышение их заинтересованности в сотрудничестве. В этих целях могут применяться следующие инструменты²:

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 258.

² Там же. С. 267–271.

- скидки — непосредственное снижение цены закупок в течение определенного периода. Благодаря скидкам у дилеров появляется возможность закупать товар в больших количествах, снижать цены для потребителей или просто получать немедленную прибыль¹;
- конкурсы дилеров — конкурсы для мотивации торговых посредников, целью которых является вызвать у них интерес и мотивацию, подвигнуть на массовые закупки, а также в целом улучшить взаимоотношения между посредником и производителем;
- торговые купоны — купоны, которые производитель предлагает розничному продавцу, чтобы он включил их в свои листовки. Обычно имеют небольшой временной лимит и используются для стимулирования быстрого испытания новых товаров;
- дилерские премии — премии, выплачиваемые торговому посреднику производителем за закупку определенного количества товара или за проведение мероприятий по стимулированию сбыта;
- торговые соглашения — ценовые уступки, предоставляемые торговым посредникам в обмен на помощь в продвижении товара (например, посредством его рекламы или наилучшей выкладки этого товара в магазине).

Стимулирование сотрудников самой компании призвано повысить их мотивацию и заинтересованность в увеличении объемов продаж. Осуществляется, как правило, при помощи следующих программ обучения и всевозможных бонусов²:

- тренировочные программы — программы обучения торговых агентов, целью которых является снабжение их информацией о товарах, механизмах стимулирования сбыта и организации продаж для более эффективной дальнейшей работы;
- мотивационное стимулирование — программы, направленные на то, чтобы побудить торговый персонал работать более усердно. К ним относятся конкурсы, предусматривающие призы для работников, показавших наилучшие результаты в продажах, а также премиальные выплаты.

Стратегии, направленные на собственный персонал и на торговых посредников, называются стратегиями «проталкивания», т.е. производители и продавцы сами «толкают» товар к конечному потребителю³.

¹ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 589.

² Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 272.

³ Там же. С. 262.

Дж. Камминс выделяет основные цели, которых компании обычно пытаются достичь с помощью стимулирования продаж¹:

- 1) увеличить объем продаж;
- 2) увеличить количество пробных покупок товара;
- 3) увеличить количество повторных покупок;
- 4) повысить уровень лояльности потребителей;
- 5) расширить возможности использования товара;
- 6) заинтересовать потребителей продуктом;
- 7) сформировать осведомленность потребителей о продукте;
- 8) отвлечь внимание от цены;
- 9) заручиться поддержкой торговых посредников;
- 10) обеспечить дифференцированный подход к потребителям;
- 11) восстановить уровень восприятия бренда и отвлечь внимание от претензий, возникших вследствие сбоя операционной системы обработки счетов клиентов;
- 12) сохранить уровень восприятия бренда в случае некачественного обслуживания клиентов.

Обобщая, можно выделить основные достоинства и недостатки стимулирования сбыта. Преимуществом стимулирования сбыта является то, что оно способно в короткие сроки убедить потребителей приобрести товар, в том числе совершить пробную покупку.

Кроме того, стимулирование сбыта может оказать очень значительный эффект при грамотном сочетании с другими инструментами продвижения. Так, исследования показывают, что реклама, содержащая информацию о каких-либо специальных предложениях, в разы эффективнее прочей².

Недостаток стимулирования сбыта состоит в том, что его нельзя применять слишком часто, иначе ценность товара для потребителей снизится и они просто перестанут покупать его в отсутствие каких-либо специальных предложений. Таким образом, если какой-то товар не пользуется спросом, то увеличить его продажи в долгосрочной перспективе, многократно применяя стимулирование сбыта, не получится. Кроме того, злоупотребление стимулированием сбыта «создало безразличного к брендам потребителя, который рассматривает все продукты как одинаковые товары»³.

Другое слабое место этого инструмента заключается в том, что, если на покупателей мероприятия по стимулированию сбыта, как правило, ока-

¹ Камминс Д., Маллин Р. Стимулирование продаж. Распродажи, подарки, скидки, купоны и другие инструменты повышения спроса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 58.

² Там же. С. 23.

³ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 260.

зывают требуемое воздействие, то прочих участников процесса торговли мотивировать с помощью подарков и бонусов удастся не всегда.

Прямой маркетинг

Прямой маркетинг является самым интерактивным из всех инструментов маркетинговых коммуникаций. Он подразумевает налаживание взаимосвязей с индивидуальными целевыми потребителями для распространения среди них информации о рыночном предложении и получения немедленного отклика. С помощью прямого маркетинга потребители могут не только получать интересующие их сведения, но и непосредственно приобретать товары, причем делать это в любое удобное для них время без участия торговых посредников. К инструментам прямого маркетинга можно отнести телефонный маркетинг, прямую почтовую рассылку, продажу по печатным каталогам и по каталогам в режиме онлайн.

Этот инструмент маркетинговых коммуникаций имеет ряд важных особенностей. Как уже было сказано выше, он интерактивен. Он позволяет поддерживать диалог между компанией и потребителем, а потому дает возможность компании не только получать моментальную реакцию от своих клиентов, но и налаживать с ними долговременные отношения, формировать некую базу лояльных потребителей. Кроме того, информационное сообщение такого рода готовится достаточно быстро и даже может быть скорректировано с учетом характеристик отдельных потребителей.

В настоящее время компании все чаще используют инструменты прямого маркетинга, учитывая сложившуюся тенденцию к сужению маркетинга до индивидуального уровня¹.

При создании информационных сообщений специалисты по прямому маркетингу опираются на базы данных, содержащие подробную информацию об индивидуальных клиентах. Это позволяет скорректировать рыночное предложение под узкие сегменты потребителей и даже под отдельных перспективных покупателей².

Важным моментом является то, что в случае использования прямого маркетинга ответная реакция потребителей поддается измерению. Причем для компании важны характеристики не только тех потребителей, которые отреагировали на сообщение, но и тех, кто этого не сделал³.

¹ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 486.

² Там же. С. 600.

³ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 309.

Еще одной особенностью является то, что компании, прибегающие к прямому маркетингу, для распространения своей продукции обращаются непосредственно к потребителям, а не к торговым посредникам и розничным продавцам¹. При этом в процесс продажи вовлечены торговые агенты, которые принимают заказы, оформляют сделки, предоставляют дополнительную информацию и регистрируют ответную реакцию.

Другая отличительная черта сообщений, применяемых при прямом маркетинге, заключается в том, что они призваны побудить потребителя к немедленным действиям: покупке товара или, по крайней мере, ответной реакции. Они не имеют такой направленности на создание осведомленности о компании и ее товаре или улучшение ее имиджа, как сообщения в рамках рекламных или PR-кампаний.

Д. Бернетом и С. Мориарти были выделены три формы, которые может принимать прямой маркетинг как процесс²:

1. Одноэтапный процесс.

В этом случае процесс продажи организован следующим образом: потребитель получает информационное сообщение, отвечает на него, делая заказ, и получает заказанный товар.

2. Двухэтапный процесс.

Отличие от предыдущего варианта заключается в том, что перед продажей товара продавец проверяет потенциального покупателя. Это может быть, например, физическая проверка в случае со страховыми компаниями или проверка кредитоспособности.

3. Негативный выбор.

При такой форме организации процесса продажи потребитель включается в рассылку товаров, осуществляемую на регулярной основе. Таким образом, потребитель не осуществляет заказ конкретных товаров, но при этом имеет возможность отказаться от рассылки.

Прямой маркетинг — инструмент маркетинговых коммуникаций, переживший самые значительные изменения в связи с развитием технологий и совершенствованием средств связи. Это обусловило наличие у него целого ряда преимуществ.

Во-первых, с помощью инструментов прямого маркетинга компания может обращаться непосредственно к целевой аудитории и даже ее отдельным узким сегментам. Таким образом, компании не приходится тратить лишние средства на распространение послания среди людей, не заинтересованных в ее рыночном предложении.

Во-вторых, прямой маркетинг — очень гибкий инструмент коммуникаций. Он позволяет не только адаптировать рыночное предложение

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 312.

² Там же. С. 315.

под конкретных потребителей, но и в случае необходимости быстро корректировать его для достижения большей эффективности. Например, если сообщение содержит информацию о скидке на какой-либо продукт, но потребители неохотно отзываются на это предложение, то оно может быть в короткие сроки заменено другим.

В-третьих, прямой маркетинг позволяет наладить долгосрочные отношения с клиентами. Это достигается не только за счет постоянного напоминания и побуждения к новым покупкам, но и за счет создания благоприятного имиджа компании в глазах потребителей: когда продавец обращается к ним по имени, знает об их предпочтениях, это завоевывает их расположение. Однако при неправильном подходе это достоинство может стать недостатком, о котором будет сказано ниже.

В-четвертых, прямой маркетинг способен заменить или дополнить личную встречу с покупателем, при этом для компании он обходится дешевле¹.

Недостатки прямого маркетинга обычно проявляются при его неграмотном применении. Так, прямой маркетинг предполагает использование личной информации о потребителях при составлении обращений. Однако злоупотребление такой информацией может вызвать недоверие со стороны потребителей, которые посчитают, что маркетологи знают о них слишком много².

Несмотря на то что посредством прямого маркетинга можно наладить долгосрочные отношения с потребителями, недостаточно грамотно спланированная кампания может иметь обратный эффект. Так, отдельные информационные сообщения способны привлечь потребителей только на короткий срок; в конечном счете они создают базу ненадежных клиентов, не имеющих доверия к торговой марке.

Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций

Для продвижения своей продукции компании используют различные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки и может быть наиболее эффективно применен для различных типов продуктов, аудиторий и на различных этапах жизненного цикла товара³.

Например, реклама имеет большое значение для сбыта товаров длительного пользования, поскольку потребителям приходится постоянно

¹ Фегеле 3. Директ-маркетинг. 99 практических советов, как найти потребителя: пер. с нем. М.: АО «Интерэксперт», 1998. С. 8.

² Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 311.

³ Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 533.

напоминать об их достоинствах и отличиях от конкурентов. Поскольку стоимость таких товаров достаточно высока, реклама должна постоянно убеждать потенциальных покупателей, что они делают правильный выбор. Стимулирование продаж эффективно применительно к потребительским товарам повседневного пользования, поскольку потребители приобретают их довольно часто, придавая при этом особое значение цене. Личные продажи необходимы при сбыте дорогостоящих или сложных товаров, покупка которых сопряжена с определенным риском (электроника, автомобили, недвижимость), а также товаров производственного назначения. Связи с общественностью играют особо важную роль для крупных компаний, которым необходимо создать положительный образ в глазах покупателей, акционеров и государства.

Что касается типа покупателя, которому предлагается товар, то при обращении к индивидуальным потребителям наиболее эффективными средствами являются реклама и стимулирование продаж. В случае с корпоративными покупателями большое значение имеют личные продажи, поскольку численность таких покупателей меньше, а их потребности более специализированы. При обращении к торговым посредникам важную роль играет стимулирование торговли, а также установление личных контактов. При выборе подходящих средств коммуникации важен и размер аудитории: если число покупателей относительно невелико, то компания может прибегнуть к прямому маркетингу или личным продажам. В противном случае эффективнее обратиться к массовым коммуникациям.

Наконец, выбор комбинации средств продвижения зависит от стадии жизненного цикла товара. На этапе выведения продукта на рынок, когда необходимо создать осведомленность, важную роль играют реклама и связи с общественностью. При осуществлении первых продаж обычно используются стимулирование сбыта, чтобы убедить потребителей совершить пробную покупку, и личные продажи, чтобы распространить продукт среди торговых посредников. На этапе роста потребность в стимулировании продаж снижается, и на первый план снова выходят реклама и связи с общественностью, которые помогают постоянно убеждать потребителя в достоинствах продукта и создавать положительный имидж компании-производителя. На этапе зрелости продукта значение рекламы вновь падает, поскольку потребители уже знают о существовании продукта на рынке и она должна лишь напоминать о нем.

Таким образом, для достижения максимальной эффективности все элементы комплекса продвижения — реклама, связи с общественностью, личные продажи, стимулирование сбыта и прямой маркетинг — должны быть тщательно согласованы.

Информация, которую покупатель получает из разных источников, в конечном счете воспринимается им как единое обращение. Поэтому

все элементы комплекса маркетинговых коммуникаций должны нести некую общую идею и тем самым усиливать друг друга с целью создания у покупателей четкого образа компании или ее продукта. Соответственно, эта информация не должна быть противоречивой. В противном случае у покупателя может сформироваться не просто нечеткий, а негативный образ компании. Фирма, которая предоставляет противоречивую информацию в разных источниках (например, на сайте и в телевизионной рекламе) и тем более для разных групп потребителей, рискует потерять доверие.

В связи с этим в современном мире все больше компаний прибегают к концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК).

Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций базируется на двух основных предположениях¹. Во-первых, у каждой компании есть определенный набор инструментов маркетинговых коммуникаций, а также ряд целей, которые могут быть достигнуты с помощью их применения. Соответственно, компаниям можно и нужно использовать несколько инструментов сразу. Во-вторых, эффект, достигаемый за счет использования каждого инструмента продвижения, зависит от применения остальных инструментов. Поэтому перед компанией стоит задача разработки единой стратегии коммуникаций, в которой учитываются все эти эффекты. Таким образом, ИМК в широком смысле — это «концепция, согласно которой компания тщательно интегрирует и координирует работу своих многочисленных каналов коммуникации для выработки четкого, последовательного и убедительного послания о себе и своих продуктах»². Однако в связи с тем, что концепция развивалась и дополнялась в течение долгого времени, не существует единого, общепризнанного определения ИМК. Все существующие трактовки можно условно сгруппировать в рамках трех подходов³.

Первоначально необходимость интеграции маркетинговых коммуникаций определялась тем фактом, что потребители не разделяют информацию, полученную из различных источников: рекламы, телевизионных программ, газет, электронной почты и пр. Поэтому использование концепции ИМК необходимо, чтобы координировать и согласовывать маркетинговые коммуникации так, «чтобы увидеть их такими, какими они видятся

¹ Keller K. L. Mastering the marketing communications mix: micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs // *Journal of Marketing management*. 2001. No. 17. P. 819.

² Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 489.

³ Porcu L., del Barrio-García S., Kitchen P. J. How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects // *Comunicación y sociedad*. 2012. No. 25(1). P. 313.

потребителю — как поток информации из единого источника»¹. Таким образом, первый подход (так называемый подход «изнутри», *inside-out*) заключается в интеграции всех инструментов маркетинговых коммуникаций с тем, чтобы заставить их «говорить одним голосом», создавая четкое, непротиворечивое послание, которое может быть однозначно проинтерпретировано аудиторией в соответствии с целями компании. Это самый базовый подход, основным недостатком которого является то, что он не связывает коммуникации со стратегическим планированием на уровне всей компании. Кроме того, он не предполагает ориентации компании на потребителя. Такое определение ИМК было принято Американской ассоциацией рекламных агентств в 1989 г., но со временем назрела необходимость в выработке нового, цельного и всеобъемлющего подхода к коммуникациям, который позволил бы более эффективно налаживать отношения с потребителями.

Второй подход (подход «извне», *outside-in*) отражает попытки компании понять, что потребители хотят услышать или увидеть, когда, где и через какие каналы. Он исходит из того, что цель применения концепции ИМК — повлиять на поведение целевой аудитории. Соответственно, процесс разработки коммуникационной стратегии начинается именно с понимания потребителя и уже затем подходит к выбору формы послания и методов его передачи². Для создания эффективных сообщений, отвечающих нуждам целевой аудитории, единого посыла недостаточно: весь процесс их разработки должен быть также тщательно скоординирован. Поэтому в рамках данного подхода интеграцию маркетинговых коммуникаций можно определить как стратегический бизнес-процесс планирования, разработки, осуществления и оценки скоординированных, измеряемых программ коммуникации с потребителями, клиентами и прочими внутренними и внешними целевыми аудиториями³. Ключевое словосочетание здесь — «бизнес-процесс», поскольку оно предполагает не просто координацию посланий, но и создание в компании согласованной цепочки планирования, внедрения и оценки коммуникаций.

Наконец, в рамках третьего, наиболее всеобъемлющего подхода («кросс-функциональный стратегический» подход, *cross-functional strategic*) интеграция маркетинговых коммуникаций предстает как нелинейный процесс,

¹ Schultz D. E., Tannenbaum S. I., Lauterborn R. F. Integrated Marketing Communications: Pulling it together and making it work // NTC Business Books, 1993 (цит. по: Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 27).

² Schultz D. E. Integrated marketing communications: maybe definition is in the point of view // Marketing news. 1993. No. 27(2). P. 17.

³ Schultz D. E., Schultz H. F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century // Journal of Marketing Communications. 1998. No. 4(1). P. 20.

охватывающий все стороны взаимоотношений с потребителями. Понятие «кросс-функциональный» предполагает, что все подразделения компании, а также сторонние партнеры работают совместно в ходе планирования и управления на всех этапах коммуникационного процесса. Применение такого подхода предполагает значительные инвестиции, создание обширных баз данных по сегментам потребителей и даже такую реструктуризацию организации, которая позволяет достичь полной ориентации на потребителя. В идеале коммуникации должны быть двусторонними. Таким образом, ИМК выступают как интерактивный, кросс-функциональный процесс планирования, осуществления и оценки коммуникаций, который вовлекает все заинтересованные стороны в обмен информацией с целью максимального взаимного удовлетворения их нужд и потребностей¹. Интеграция коммуникаций — масштабный процесс, выходящий за рамки отдельных подразделений компании.

Подводя итог, можно сказать, что в современных компаниях интеграция маркетинговых коммуникаций характеризуется следующими чертами: наличием у сообщений единого посыла, интерактивностью, кросс-функциональным планированием, нацеленностью на прибыльные долгосрочные взаимоотношения с клиентами и другими ключевыми участниками рынка².

Далее для наглядности будет рассмотрено несколько примеров пространственных комбинаций различных инструментов маркетинговых коммуникаций.

- Реклама + личные продажи.

Сочетание личных продаж и рекламы очень эффективно при выведении на рынок нового продукта³, когда о нем нужно проинформировать как потребителей, так и торговых посредников. В таком случае, с одной стороны, проводится рекламная кампания, информирующая потребителей о новом товаре, с другой стороны, торговые представители компании обращаются напрямую к розничным продавцам, разъясняя им преимущества данного товара. При этом он может, например, предложить скидки на закупку товара. Тогда можно говорить об использовании третьего инструмента — стимулирования торговли. В качестве примера можно привести кампании по выведению на рынок лекарственных препаратов, когда

¹ Duncan T., Mulhern F. A white paper on the status, scope and future of IMC (from IMC symposium sponsored by IMC programs at Northwestern University and the University of Denver). New York: McGraw Hill, 2004. P. 9.

² Porcu L., del Barrio-García S., Kitchen P.J. How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. // *Comunicación y sociedad*. 2012. No. 25(1). P. 313.

³ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 337.

медицинские представители информируют о них врачей, а также заключают договоры с аптечными сетями; при этом потребители могут узнать о новом средстве из рекламы.

- Реклама + стимулирование сбыта.

Реклама является эффективным способом донесения до аудитории информации о мероприятиях по стимулированию сбыта. Например, супермаркет может распространить информацию о предстоящих скидках на определенные продукты посредством листовок, объявления в газете или телевизионной рекламы.

- Связи с общественностью + реклама.

Исследования показывают, что потребители обращают серьезное внимание на общественное положение компании и эта информация отражается на их покупательских решениях¹. Информация, подчеркивающая положительный имидж компании, способна усилить рекламное послание. Например, компании, принимающие участие в каких-либо благотворительных или экологических проектах, часто упоминают об этом в своей рекламе.

Подводя итог, можно говорить о том, что тщательно спланированная коммуникативная деятельность компании характеризуется множественностью инструментов, аудиторий и стадий². Множественность инструментов маркетинговых коммуникаций означает, что компании применяют всевозможные комбинации из нескольких способов продвижения, причем они могут быть намного сложнее тех, что были рассмотрены выше, и включать все пять традиционных элементов комплекса продвижения. Множественность аудиторий предполагает, что коммуникационные программы направлены сразу на несколько аудиторий: на потребителей, розничных и оптовых торговцев, общественные институты. Множественность стадий означает, что посредством коммуникаций компания сопровождает потребителя на всех этапах процесса покупки: от создания осведомленности и появления интереса к продукту до непосредственной покупки и установления обратной связи с производителем. Компания, применяющая концепцию интегрированных маркетинговых коммуникаций, не просто действует по всем этим направлениям, но и создает механизмы координации, позволяющие правильно осуществлять переход между ними.

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 297.

² Джоунс Дж. Ф. Рекламный бизнес: деятельность рекламных агентств, создание рекламы, медиапланирование, интегрированные коммуникации: пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. С. 526.

9.2. Планирование маркетинговых коммуникаций

Несогласованность работы подразделений компании, ответственных за разработку коммуникационных обращений разного рода, может нивелировать все усилия по продвижению продукта, поэтому огромное значение для компаний имеет грамотное планирование. В связи с этим порядок разработки эффективной стратегии продвижения, а также осуществление процесса интеграции маркетинговых коммуникаций на практике будут рассмотрены далее.

Интеграция маркетинговых коммуникаций

Согласованность посланий из разных источников — лишь конечный результат сложного процесса интеграции, непосредственно наблюдаемый потребителями. Но с точки зрения компании полноценная интеграция маркетинговых коммуникаций подразумевает интеграцию:

- на тактическом уровне;
- на стратегическом уровне;
- на организационном уровне;
- на уровне обучения;
- на уровне межличностного общения;
- на уровне теории;
- на уровне бизнес-процессов¹.

Прежде всего специалистам компании необходимо провести анализ внешней и внутренней среды, чтобы определить степень готовности компании к интеграции коммуникаций и выявить факторы, ей препятствующие. В качестве наиболее часто встречающихся барьеров к внедрению ИМК К. Филл выделяет следующие²:

1. Руководство компании отдает приоритет финансовым показателям.

Средства, вложенные в маркетинговые коммуникации, зачастую расцениваются как затраты, а не как инвестиции, поэтому руководство предпочитает экономить на них, оценивая эффективность работы компании исключительно по финансовым результатам. Кроме того, тот период, за который оно ожидает получить отдачу от коммуникаций, на практике часто меньше того времени, которое реально нужно для сложного процесса внедрения ИМК и проявления требуемого синергетического эффекта.

¹ Hutton J.G., Mulhern F.J. Marketing communications: Integrated Theory, Strategy and Tactics // Pentagram Publishing, 2002 (цит. по: Маркетинг: учебник / под общ. ред. А. А. Абишева, В. В. Герасименко, С. А. Каленовой. Алматы: Экономика, 2011. С. 354).

² Fill C. Marketing communications: interactivity, communities, and content // Pearson Education. 5th ed. 2009. P. 269–271.

2. Негативное отношение сотрудников к переменам.

Внедрение ИМК предполагает новый подход к организации деятельности работников многих подразделений компании. Но любое отклонение от проверенных методов работы и переход к новым, неопробованным, возможно даже рискованным, почти всегда на первых порах воспринимаются негативно.

3. Традиционные иерархические структуры в компании.

Такие структуры не являются гибкими и медленно приспосабливаются к переменам. Современные же компании, готовые к внедрению ИМК, должны управляться гибкими группами специалистов, наделенными полномочиями и ресурсами, необходимыми, чтобы координировать деятельность между подразделениями организации для обеспечения интеграции.

4. Сотрудничество с традиционными рекламными агентствами.

Многие рекламные агентства все еще придерживаются традиционных, устаревающих методов работы, в то время как компании-клиенты готовы к изменениям. Долгое время рекламные агентства играли ключевую роль в коммуникациях, поскольку массовые рекламные кампании считались самым эффективным инструментом продвижения. Распространение концепции ИМК угрожает лидирующей роли рекламных агентств, поскольку все большую часть средств компании направляют в другие инструменты продвижения.

5. Сложность планирования и координации.

ИМК предполагает интеграцию и координацию всех участников коммуникационного процесса: как внешних, так и внутренних. А их цели и задачи могут сильно отличаться или даже противоречить друг другу. В результате все сложности, связываемые с этим процессом, зачастую заставляют руководство компании откладывать его внедрение.

После того как были выявлены все слабые места компании, необходимо приступить к их устранению, чтобы создать благоприятную среду для интеграции. Для этого могут быть предприняты следующие шаги¹:

1. Принятие клиентоориентированного подхода не только в маркетинговом отделе, но и во всей организации.
2. Вовлечение в процесс реорганизации всего персонала, его постепенное знакомство с новыми методами работы.
3. Подготовка руководителей, ответственных за всю коммуникационную деятельность компании.
4. В случае, если существующие структуры и процессы в компании оказываются слишком устаревшими, чтобы на базе них эффективно организовать коммуникации, необходимо сначала провести их реорганизацию.

¹ Fill C. Marketing communications: interactivity, communities, and content // Pearson Education. 5th ed. 2009. P. 271.

После того как были созданы все необходимые условия, компания может приступить к собственно процессу интеграции. П. Китчен и Д. Шульц выделили четыре этапа интеграции маркетинговых коммуникаций¹:

1. **Тактическая координация маркетинговых коммуникаций.**

На первом этапе обеспечивается высокая степень межличностных коммуникаций между сотрудниками компании, а также между ее различными подразделениями. При разработке сообщений особое внимание уделяется тому, чтобы все они несли единый посыл, были непротиворечивы и создавали у потребителя четкий образ компании. Однако для компаний, находящихся на первом этапе интеграции, обычно характерна концентрация внимания на продукте, а не на потребителях. Чтобы перейти на следующую стадию интеграции, руководству компании нужно уделять больше внимания потребителям, их нуждам и представлениям о продукте, в противном случае «единого голоса» всех каналов коммуникации может оказаться недостаточно.

2. **Пересмотр традиционного подхода к маркетинговым коммуникациям.**

На этой стадии компания активно собирает информацию о существующих и потенциальных потребителях и их потребностях. Именно этой информацией продиктована большая часть последующих решений: что потребители хотят услышать или увидеть; когда, где и через какие медиаканалы они хотят получать сообщения. Результаты маркетинговых коммуникаций также основываются на основе мнения аудитории.

3. **Использование информационных технологий.**

Собранные данные о потребителях не должны оставаться разрозненной информацией: компания может активно обращаться к ним в будущем и сделать их своим конкурентным преимуществом. С этой целью с применением информационных технологий создаются и поддерживаются глобальные базы данных, которые в дальнейшем эффективно используются в процессе планирования.

4. **Финансовая и стратегическая интеграция.**

После того как была собрана и проанализирована информация о целевых потребителях, руководство компании определяет траекторию дальнейшего развития и может начать тратить значительные средства на внутренние преобразования. Постоянно осуществляется мониторинг эффективности маркетинговых коммуникаций с точки зрения прибыли на инвестированные средства. Интеграция подразделений компании осуществляется на стратегическом уровне, работники уже полностью осоз-

¹ Kitchen P.J., Schultz D.E. Communicated globally. An Integrated marketing approach. London: NTC Business Books, 2000 (цит. по: Маркетинг: учебник / под общ. ред. А. А. Абишева, В. В. Герасименко, С. А. Каленовой. Алматы: Экономика, 2011. С. 354–356).

нают, что для успеха компании важны как внешние, так и внутренние коммуникации, и любой сотрудник потенциально несет в себе сообщение о компании.

Компания, прошедшая все стадии интеграции коммуникаций, может приступить к разработке эффективной стратегии продвижения. Далее будут рассмотрены этапы, которые проходит компания в процессе планирования коммуникаций. Как уже оговаривалось, некоторые из перечисленных этапов планирования являются ключевыми в деятельности любой компании, однако в полной мере данный план может быть реализован именно в компаниях, опирающихся на концепцию ИМК.

Планирование маркетинговых коммуникаций

Разработка плана маркетинговых коммуникаций — сложный и достаточно длительный процесс. Различные авторы описывают его структуру по-своему. Так, например, согласно концепции Ф. Котлера, разработка плана коммуникаций включает определение целевой аудитории, определение целей коммуникации, составление обращения, выбор средств передачи послания и организацию обратной связи. В качестве сопутствующего процесса он выделяет интеграцию комплекса продвижения. П. Дойль среди этапов планирования коммуникаций назвал изучение рынка, постановку целей коммуникации, разработку сообщения, определение бюджета, распределение бюджета между средствами коммуникации и их интеграцию, оценку эффективности коммуникаций и, наконец, оценку маркетинговой стратегии. Д. Бернет и С. Мориарти среди этапов разработки стратегии продвижения выделяли определение трудностей и возможностей, определение целей, выбор целевой аудитории, выбор набора инструментов (маркетинговые коммуникации — микс), выбор стратегии обращений, выбор средств доставки сообщений, определение бюджета, реализацию стратегии, оценку результатов. К. Филл в разработке плана маркетинговых коммуникаций выделяет следующие пункты: анализ текущего положения, постановку целей коммуникации, определение коммуникационной стратегии, координацию инструментов, распределение ресурсов, разработку графика и порядка внедрения стратегии, оценку и контроль, обратную связь. Можно видеть, что разные авторы выделяют в планировании маркетинговых коммуникаций разные этапы, однако суть этого процесса остается единой. Обобщив вышеуказанные концепции, автор работы выделил ряд ключевых элементов, так или иначе, всегда присутствующих в процессе планирования маркетинговых коммуникаций любой компании, использующей интегрированный подход.

1. Ситуационный анализ.

Первый этап планирования заключается в проведении всеобъемлющего анализа текущей ситуации. Цель такого анализа — выявление возможно-

стей и угроз, способных повлиять на реализацию компанией коммуникационного плана и, как следствие, на достижение долгосрочных целей ее развития. Анализ проводится по четырем основным направлениям¹:

- Потребительская среда.

Рассмотрение потребительской среды включает определение целевых потребителей, их анализ с точки зрения потребностей, осведомленности о продукте и отношения к нему, степени вовлеченности, воспринимаемого риска, а также потребительского поведения. (Почему покупают продукт? Где? Каким образом? Как часто? По каким каналам получают информацию? Как принимают решения?)

- Деловая среда.

Это направление включает в первую очередь анализ уже существующей стратегии развития компании и маркетингового плана, в частности, поскольку на его основе и осуществляется планирование коммуникаций. Кроме того, оценивается текущее состояние бренда и компании в целом, а также положение конкурентов.

- Внутренняя среда.

Анализ внутренней среды означает оценку финансовых, человеческих, временных и прочих доступных ресурсов, учет особенностей компании (в том числе корпоративной культуры и ценностей), а также предыдущего маркетингового опыта. В этот же раздел входит анализ положения ключевых партнеров в сфере коммуникаций (например, рекламных агентств).

- Внешняя среда.

При анализе внешней среды необходимо определить, кто является ключевыми партнерами / контрагентами и почему они важны для компании. Наконец, проведение полного ситуационного анализа невозможно без рассмотрения внешней социальной, политической, экономической и технологической среды.

Необходимо отметить, что в основе ситуационного анализа лежит предварительно разработанный маркетинговый план компании, поскольку в нем уже содержится важная информация о сегментах потребителей, конкурентах, рыночных целях компании и календарных сроках их достижения². В ходе анализа эта информация детализируется и дополняется. Кроме того, в маркетинговом плане может содержаться информация о слабых местах компании в части самого продукта, ценообразования или способов распределения. Это является сигналом к тому, что будущий план маркетинговых коммуникаций должен быть ориентирован на изменение восприятия покупателей для сглаживания этих недостатков в их

¹ Fill C. Marketing communications: interactivity, communities, and content // Pearson Education. 5th ed. 2009. P. 311.

² Ibid.

глазах¹. Таким образом, анализ на первом этапе дает представление о том, на что будет направлен план коммуникаций.

2. Определение целевой аудитории.

На первом этапе планирования были проанализированы целевые сегменты потребителей, однако это понятие не равнозначно понятию «целевая аудитория». Если целевые потребители — это «группы людей, желающих приобрести определенный товар или услугу»², то целевые аудитории — это адресаты конкретных коммуникационных обращений. Целевая аудитория не всегда совпадает с целевым рынком, она может быть шире или уже. Например, целевым рынком женских ювелирных украшений являются женщины, но рекламные сообщения могут быть направлены и на мужчин, приобретающих эти украшения в подарок. От выбора целевой аудитории зависит то, каким будет обращение к потребителю, как и когда оно будет передано, какие цели будет преследовать³.

Важно, что целевая аудитория коммуникационных обращений включает не только конечных потребителей, будь то широкие группы людей или индивидуальные потребители, но и поставщиков, розничных и оптовых продавцов, финансовое сообщество и прочих участников маркетингового процесса. Для всех этих групп должны быть разработаны свои уникальные обращения.

3. Постановка целей коммуникации.

Конечная цель любой коммуникационной стратегии — убедить покупателя приобрести продукт или услугу компании. Однако промежуточные цели в каждый конкретный момент зависят от того, на какой стадии принятия решения о покупке находится целевая аудитория⁴:

- осознание (аудитория узнает о существовании продукта, но пока не знает ничего, кроме названия);
- знание (аудитория знает о существовании продукта и знает, что он собой представляет);
- желание (аудитория позитивно относится к продукту и не против приобрести его);
- предпочтение (аудитория не просто хорошо относится к продукту, но и отдает ему предпочтение перед конкурентами);
- убеждение (потребители уверены, что этот продукт им необходим);
- приобретение.

¹ Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 107.

² Там же. С. 107.

³ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 493.

⁴ Там же.

Таким образом, в широком смысле целью маркетинговых коммуникаций является последовательное проведение покупателя через все эти стадии¹.

Цели коммуникаций должны согласовываться с общими маркетинговыми целями компании и содействовать достижению целевых показателей объема продаж, доли рынка, выручки, прибыли и пр. Поскольку часто эффект от маркетинговых коммуникаций бывает сложно отделить от других факторов, оказывающих влияние на продажи, цели должны быть конкретными и измеримыми². Как правило, они устанавливаются на основе когнитивных (осведомленность и знания о продукте), эмоциональных (позитивное отношение, предпочтение) и поведенческих (намерение совершить покупку, покупка) показателей, поскольку в дальнейшем они могут быть оценены с помощью опросов потребителей³.

4. Выбор стратегии.

Исходя из выбора целевой аудитории и поставленных задач, компания может выбрать стратегию проталкивания («пуш-стратегия») или протаскивания продукта («пулл-стратегия»). Стратегия проталкивания призвана повлиять на торговых посредников: она заключается в том, что компания пытается «протолкнуть» продукт на рынок через цепочку продаж, побуждая оптовых и розничных продавцов размещать его у себя и продавать конечным потребителям. Такая стратегия позволяет не просто увеличить продажи, но и наладить долгосрочные отношения с партнерами. Стратегия протаскивания направлена на конечных потребителей: целью является вызвать у потребителей заинтересованность в продукте и побудить их покупать или заказывать товар, тем самым стимулируя продавцов производить закупки этого товара, т.е. заставить покупателей «протаскать» продукт к себе. Иногда выделяется так называемая «профиль-стратегия», ориентированная в первую очередь не на торговых посредников или потребителей, а на прочих участников рынка, например местное сообщество, государственные органы или финансовые организации⁴. Целью применения такой стратегии является в первую очередь укрепление репутации компании.

5. Выбор и интеграция комплекса продвижения.

В зависимости от типа продукта, выбранной целевой аудитории, стратегии и поставленных целей осуществляется выбор инструментов продви-

¹ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 493.

² Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 400.

³ Там же. С. 401.

⁴ Fill C. Marketing communications: interactivity, communities, and content // Pearson Education. 5th ed. 2009. — P. 296.

жения, которые будут использованы в ходе кампании. Каждый инструмент продвижения имеет свои особенности и может быть более или менее эффективен в различных ситуациях. Эти особенности уже были подробно рассмотрены в главе 1. Таким образом, состав комплекса продвижения должен подбираться индивидуально для разных сегментов целевой аудитории.

Все выбранные инструменты должны быть скоординированы не только с точки зрения времени и очередности применения, но и с точки зрения их информационной составляющей. Для этого следующим шагом осуществляется разработка сообщения.

6. Разработка сообщения.

Качественно составленное обращение должно привлечь внимание потребителя, вызвать у него интерес к продукту, желание приобрести его и подтолкнуть к совершению покупки¹. Для этого оно должно сообщать аудитории о желаемых и уникальных выгодах продукта, при этом выделяться среди множества других сообщений. Для того чтобы вызвать желаемую реакцию аудитории, необходимо в первую очередь выбрать, какова будет основная тема сообщения и на какие мотивы потребителей будет сделан упор: эмоциональные или рациональные.

Рациональные призывы подчеркивают объективные свойства продукта, функциональные или стоимостные преимущества, его экономическую ценность для потребителя. Эмоциональные же призывы апеллируют к эмоциям потребителя, способным подтолкнуть его к покупке (радость, гордость, страх, вина) или концентрируются на ассоциациях продукта с желаемым потребителем статусом и стилем жизни².

Помимо этого специалисты по коммуникациям должны разработать структуру послания: какие аргументы и в каком порядке будут приведены, какие призывы будут звучать, будет ли предоставлен четкий вывод или он останется на усмотрение аудитории³.

7. Выбор способа передачи сообщения.

Эффективность сообщения зависит не только от его содержания, но и от способа подачи. Каналы коммуникации должны, во-первых, быть адекватны целевой аудитории, во-вторых, максимально охватывать все потенциально возможные места контактов с потребителями. Поэтому после того, как были выбраны общая тема и стиль сообщений, начинается раз-

¹ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 496.

² Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 402.

³ Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга: пер. с англ. 5-е европ. изд. М.: Вильямс, 2014. С. 497.

работка формы сообщений, передаваемых с помощью различных инструментов коммуникаций. Ведь очевидно, что даже если реклама по телевидению и оформление места продажи несут единый посыл, формат таких сообщений различается.

В зависимости от особенностей каждого из выбранных каналов разрабатывается визуальное или звуковое оформление. При необходимости также осуществляется выбор источника послания — компании, торговой марки, ее официального представителя или другого лица, непосредственно передающего сообщение (например, актера в рекламе). Хороший источник послания характеризуется опытом, привлекательностью и умением завоевывать доверие аудитории¹.

8. Распределение ресурсов.

На данном этапе определяется, сколько финансовых, материальных, человеческих, временных и прочих видов ресурсов потребуется для проведения кампании по продвижению. Общая стоимость требуемых ресурсов будет зависеть от размера организации, ее прибыльности, а также размеров и динамики рынка. На основе этой оценки составляется бюджет коммуникаций. Но на практике бюджет часто является заданной суммой, привязанной к маркетинговому плану компании². Поэтому основная задача менеджмента состоит в распределении заданной суммы между различными инструментами продвижения, выбранными ранее. Если выделяемая руководством компании сумма оказывается меньше суммы, требуемой для проведения всех намеченных мероприятий, то специалистам по коммуникациям приходится пересматривать план и отказываться от применения некоторых дорогостоящих инструментов в пользу других.

9. Организация обратной связи.

Налаживание обратной связи необходимо для того, чтобы получать информацию о том, какой эффект оказало послание на аудиторию: запомнилось ли оно потребителям, какое оставило впечатление, каким образом повлияло на отношение к компании и ее продукту, заставило ли приобрести продукт. Как правило, это осуществляется с помощью опросов потребителей. Эта информация позволяет судить о том, насколько адекватны были методы, использованные в ходе кампании, достаточно ли было вложено ресурсов в ее проведение, насколько в целом компания продвинулась в достижении поставленных целей.

Важно наладить обратную связь не только с потребителями, но и с другими участниками маркетингового процесса, в том числе сотрудниками

¹ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 402.

² Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 112.

различных подразделений самой компании, чтобы оперативно узнавать обо всех сложностях, возникавших на разных этапах внедрения стратегии. Обратная связь крайне важна, потому что предоставляет информацию, которая будет использована в ходе разработки следующей кампании.

После того как были пройдены все перечисленные этапы, начинается собственно реализация разработанной стратегии на практике. После чего специалисты компании приступают к последнему ключевому этапу — оценке эффективности проведенных мероприятий.

9.3. Карта пути потребителя

Customer Journey Map (карта пути / путешествия потребителя) — это взаимодействие потребителя с компанией. Карты пути потребителя (CJM) — это концепция описания и использования данных о том, какой путь проходит клиент компании с момента первого контакта и до становления уже лояльным клиентом компании¹. Карты пути потребителя — это визуальные или графические изображения, которые отображают отношения клиента с компанией в целом, услугами компании и ее продуктами в течение определенного периода. В основе положительного клиентского опыта лежит путь клиента и то, как процессы, системы и персонал организации взаимодействуют с клиентом.

«Путешествие» может начаться, например, в тот момент, когда потребитель впервые увидел ваш пост в социальных сетях, и закончиться в тот момент, когда он рассказал своим друзьям о вашей компании, рекомендуя ее. Но самое главное добиться того, чтобы потребитель сам вернулся в вашу компанию в результате того опыта, который у него уже был. Карта путешествия потребителя — это визуальное представление всего этого взаимодействия. Она может включать телефонные звонки, текстовые сообщения, электронные письма и личные встречи. Составляя карту, вы можете детально оценить опыт клиента и определить те области, которые можно улучшить.

Так как основным источником прибыли компании являются клиенты, то необходимо максимально точно и четко понимать их потребности. Карта пути клиента позволяет компаниям понять, кто является их целевой аудиторией, почему именно она покупает у них товары / услуги, а не уходит к конкурентам. Какие существуют точки контакта с клиентом и почему они работают / не работают. Очень часто, когда компании работают на поток и не задумываются о небольших, но значимых деталях, таким образом теряют клиентов. CJM же помогает компании увидеть свои

¹ Customer Journey Map: как разработать, как использовать, примеры CJM // iq online: [сайт]. URL: <https://iq-adv.ru/blog/customer-journey-map/> (дата обращения: 10.09.2021).

слабые места, найти пути их решения и внедрить полученные результаты для улучшенной работы бизнеса. Следовательно, CJM помогает компаниям лучше понять и проработать качество обслуживания клиентов в различных точках контакта (touchpoints).

Карта пути потребителя — это одна из немаловажных частей процесса создания продукта, ориентированного на пользователя. Она разрабатывается компанией специально, чтобы помочь понять, что пользователи чувствуют, как они думают и почему они ведут себя именно так. Получив определенный результат, компания может смело применить эти знания для создания продукта или услуги, которые действительно удовлетворяют потребности клиента и дадут положительный опыт.

Недостаточно просто иметь хорошую идею для решения существующей проблемы, необходимо в первую очередь определить, как продукт может удовлетворить конкретную потребность пользователей. Именно при помощи карты пути потребителя можно выявить основные страхи (барьеры) и ожидания клиентов.

CJM подразумевает прохождение потенциальным покупателем компании нескольких стадий. Иными словами, стадии — это шаги, которые предпринимают клиенты при взаимодействии с бизнесом. Самый простой способ идентифицировать их — это подумать обо всех действиях, которые человек может предпринять на протяжении своего «путешествия», ведь взаимодействие покупателя с компанией может начаться гораздо раньше, чем он зайдет в ваш магазин.

Чаще всего выделяют следующие шесть стадий¹ (но есть и другие подходы):

1. *Осведомленность (Awareness)* — потенциальный клиент узнает о компании, ее продуктах и (или) сервисах.

На данном этапе очень важно предоставить целевой аудитории как можно больше информации о вашей компании или продуктах в познавательной форме. Чем меньше акцента на продажах и рекламе, тем лучше — человек еще не лоялен к вашему бренду, поэтому вашего потенциального клиента легко отпугнуть, если вы начнете сильно давить.

2. *Изучение (Consideration)* — потенциальный клиент интересуется продуктами и услугами компании.

На данном этапе потенциальный клиент уже немного знаком с вашим продуктом или услугой и оценивает свою проблему: ее масштаб и срочность, способы ее решения. Ваша задача — показать все способы решения проблемы, насколько это будет полезно для покупателя и как

¹ Customer Journey Mapping (CJM) for UX Designer // Visual Paradigm: [сайт]. URL: <https://www.visual-paradigm.com/guide/customer-experience/customer-journey-mapping-for-ux-designer/> (дата обращения: 10.09.2021).

вы и ваш продукт можете помочь. Нужно также показать, чем именно ваша компания лучше ваших конкурентов. По возможности обсудить с клиентом варианты (с учетом цены, характеристик и преимуществ). На этой стадии важную роль может сыграть осведомленность о бренде. Знакомство с брендом, известная история, воспринимаемое качество и обслуживание могут повлиять на продажу. Стремитесь повысить узнаваемость бренда в этом пространстве продуктов. Часто потенциальным клиентам важно быстро получать всю необходимую информацию, и именно на этом шаге очень важна работа ваших менеджеров по продажам. Но в эпоху диджитал подобные консультации могут оказывать в том числе менеджеры, ведущие аккаунт в социальных сетях и отвечающие на запросы в директ.

3. *Принятие решения (Decision)* — принятие решения о покупке / получении услуги именно в вашей компании.

На этом шаге ваш потенциальный клиент принимает решение на основе своего исследования. Ваша задача — помочь ему принять положительное решение и наконец стать вашим клиентом. Здесь может помочь опыт других людей — ваших клиентов, оставленные отзывы / отметки в социальных сетях — все это играет важную роль в эпоху цифровых коммуникаций.

4. *Покупка (Purchasing)*.

Решение принято, покупка осуществлена, клиент должен наслаждаться покупкой / услугой и убеждаться в правильности своего выбора.

5. *Лояльность (Loyalty)*.

Покупатель сделал свой выбор, совершил покупку, и теперь вы хотите, чтобы он продолжал покупать у вас. На этапе лояльности покупатель лоялен к вашему бренду и предпочитает ваши продукты другим, не проводя дополнительных исследований. Контент компании должен быть сосредоточен на программах поощрения лояльности, подчеркивая их положительный опыт и используя постоянную рекламу-напоминание, чтобы быть в центре внимания.

6. *Поддержка (Advocacy)*.

Когда покупатели стали лояльны к вашему бренду, это отличное время подтолкнуть их к тому, чтобы они рассказали другим о своем положительном опыте. Клиенты будут активно продвигать ваш бренд и продукты с помощью «устного» маркетинга (word of mouth), наиболее убедительной формы коммуникаций. Можно продвигать их сообщения в социальных сетях о вашей компании / бренде (например, стимулировать создание UGC-контента, user generated content), отправлять им образцы, чтобы опробовать ваши последние продукты для обзора и вознаграждать за их лояльность, когда они продолжают покупать ваши продукты. Немаловажно уметь даже на этом этапе строить диалог с клиентом. Для клиента также очень часто

важен фидбэк, поэтому можно поддержать его, и, например, репостнуть сториз клиента с отметкой о вашей компании / продукте.

Таким образом, путь движения покупателя, состоящий из описанных выше стадий, может служить основой для маркетинговой стратегии компании, помогая отображать и правильно делиться контентом на каждом этапе, грамотно подбирать каналы коммуникаций и ключевой посыл в сообщениях.

Стадии и их количество могут отличаться в зависимости от специфики конкретного бизнеса. Карта также может быть изображена по-разному: в линейной, нелинейной или циклической форме. Выбор типа визуализации в первую очередь зависит от вида продаваемых товаров или услуг.

CJM в первую очередь необходима маркетологам, для того чтобы понимать своего клиента и что именно нужно ему, что его удерживает от покупки. Карта помогает понять клиента и на основании его (клиента) ожиданий выстраивать маркетинговую и коммуникационную стратегию. Чем лучше компания понимает своего клиента и его ожидания / страхи, тем успешнее будут продажи у компании.

Инструмент CJM будет полезен для развития вашего бизнеса, так как вы сможете:

- выявить, в какой именно момент потенциальный клиент может решить, что ваша компания ему не подходит, поможет удержать клиента, ведь благодаря CJM вы сможете понять, какие именно барьеры мешают покупателю приобрести товар / услугу;
- понять недостатки / недоработки сайта;
- промониторить степень удовлетворенности клиента — с помощью CJM вы сможете понять, в какой именно момент клиент получил негативный опыт, и проработать его, принять меры, чтобы улучшить в будущем;
- проработать лояльность и исследовать поведение клиентов — чтобы привлечь новых клиентов;
- проанализировать сильные стороны бизнеса и развивать их.

Важный вопрос: как же составлять карту пути потребителя. Ниже представлены и описаны пять основных шагов.

1. Определите свои цели.

Первый шаг должен заключаться в том, чтобы понять, какие цели вы ставите перед собой, составляя карту. То есть какая цель создания карты в первую очередь, что вы хотите получить, каких результатов достичь. Установление целей — это всегда хорошая идея задаться вопросом, например: на каком продукте, услуге или бренде она будет основана?

2. Определите свою целевую аудиторию (ЦА), опишите своего клиента.

Важно понять, кто он — именно ваш клиент. С помощью опросов, исследований (можно провести интервью или пообщаться с клиентами

в соцсетях (даже сториз в соцсетях подойдет), наблюдений и иных способов сбора и анализа информации определите вашу ЦА.

Этот шаг имеет решающее значение, поскольку он позволит вам создать представление о среднестатистическом покупателе / пользователе (так называемый «профиль сегмента»). Он должен обладать реальными личностными качествами.

Попробуйте прорисовать путь, который он проходит, чтобы использовать ваш продукт, услугу или бренд. Следующие характеристики сегментирования могут в этом помочь: возраст, пол, семейное положение, местоположение, образование, сфера деятельности, уровень дохода и т.д.

Один из самых верных способов — это не представлять абстрактного клиента, а попробовать найти подходящие профили, например, в VK и посмотреть, на кого эти люди подписаны, что они публикуют, какие места посещают и т.д.

Так как у каждого покупателя свой путь к продукту, лучше четко разграничивать ЦА и составлять CJM отдельно для нескольких категорий, ведь у разных сегментов аудитории будут разные реакции как на цену, так и ожидания и впечатления от продукта / услуги¹.

3. *Определите точки взаимодействия / контакта.*

На данном этапе необходимо начать с определения тех стадий, которые проходит клиент. Ведь на каждой стадии у него будут разные цели, ожидания и проблемы, поэтому важно их разграничить. Стадии следует выбирать исходя из вашего типа бизнеса.

Точка контакта — это взаимодействие, которое происходит между клиентом и продуктом или услугой компании. Это важный шаг в создании карты пути клиента, так как это дает представление о том, какие действия совершают клиенты и есть ли у них положительный или отрицательный опыт взаимодействия. «Болевыми точками», как правило, называют взаимодействия, которые выделяются как негативный опыт.

Точки взаимодействия — это разнообразные ситуации и места соприкосновения клиента с компанией. Вы можете даже не догадываться, насколько их много и как детально их можно рассмотреть. Точки взаимодействия могут быть как онлайн, так и офлайн².

Подумайте, где клиент пересекается с вашей организацией. Запишите точки контакта. Обращайте внимание на все, даже то, что вам кажется слишком маленьким и неважным. Информация о том, как человек вас на-

¹ How to create a Customer Journey Map [Step by Step] // aerolab. URL: <https://aerolab.co/blog/customer-journey-map> (дата обращения: 10.09.2021).

² Customer Journey Map (CJM): что это и как создать «клиентский путь» // МТС Маркетолог: [сайт]. URL: https://marketolog.mts.ru/blog/customer_journey_map_cjm_что_такое_karta_putieshestviya_klienta_i_kak_ee_sostavlyat (дата обращения: 10.09.2021).

шел, поможет понять, какие каналы продвижения развиты сильнее всего. Количество времени, проведенного на сайте магазина, подскажет, насколько удачно сверстан сайт и насколько удобно им пользоваться. Переходы на сайт из рекламной рассылки, открываемость и читаемость писем помогают проанализировать, насколько удачно составлено письмо и т.д. и т.п.

Чем больше пересечений вы найдете, тем детальнее сможете проанализировать пустоты, слабые места. Помните, даже отсутствие взаимодействия может быть точкой контакта.

Примеры точек контакта (онлайн и офлайн):

1. Реклама (в том числе контекстная и таргетная).
2. Пиар.
3. Сайт.
4. Социальные сети.
5. Чат-бот.
6. Форумы / отзывы.
7. Мобильное приложение.
8. Email-рассылка.
9. Продукция: дизайн, название, упаковка, цены, инструкция, гарантии.
10. Рекламные материалы: визитки, ценники, вывески.
11. Офис / магазин.
12. Кол-центр.
13. И т.д.
4. *Проанализируйте слабые точки (барьеры).*

На каждом из этапов клиент встречается с различными проблемами. Они мешают ему перейти на следующий этап. В каждой точке взаимодействия с клиентом необходимо выявить, что вызывает у него негативные эмоции, смятение и желание уйти к конкуренту. Чем четче вы проведете анализ, тем быстрее это поможет выявить вам свои «провалы». Это может быть связано с оплатой товара / услуги (невозможность выбрать определенный способ оплаты), с доставкой (курьер опаздывает, не предупреждает о приезде заранее), некомпетентные сотрудники (долго отвечают, хамят) и т.д. Все это снижает лояльность покупателей к бренду и является барьером к покупке. Попробуйте поставить себя на место клиента: попробуйте думать и действовать как он. Только тогда вы узнаете о проблемах, с которыми ваш клиент сталкивается. Хорошо также проанализировать обратную связь, отзывы, жалобы, пожелания клиентов — это помогает выявить «болевые точки» и барьеры.

5. *Проанализируйте сильные стороны (устраните барьеры).*

Точно так же, как и слабые стороны, необходимо тщательно проанализировать сильные стороны. К примеру, если кто-то зашел на сайт, зна-

чит, реклама все-таки хорошо работает. Если люди делают заказы через соцсеть, значит, возможно, там удачные снимки и хорошо настроен таргет. Выделите каждую сильную сторону и придумайте, как сделать ее еще сильнее.

Проработка барьеров, улучшение качества продукта, реорганизация работы подразделений или осуществление нововведений — все это может помочь усилить / восстановить лояльность к компании.

Создайте визуальное представление процесса покупки, и вы получите ценное представление о причинах, по которым клиенты покупают или же, наоборот, не покупают у вас. Поставьте себя на место клиента и вносите изменения, которые помогут оптимизировать процесс продаж компании и превратить опыт взаимодействия клиента с продуктом в более приятный и простой процесс. Удерживайте старых клиентов, привлекайте новых и повышайте прибыль своего бренда.

И в заключение, существуют специальные инструменты визуализации, превращающие процесс построения CJM в интересное и увлекательное занятие:

- Touchpoint Dashboard (платно);
- Canvanizer (бесплатно);
- Realtimeboard (бесплатно до четырех участников);
- ixpressia.com (можно создать одну карту бесплатно);
- realtimeboard.com (бесплатно до трех карт).

9.4. Интернет-продвижение

Интернет-маркетинг уже имеет свою достаточно длительную, более чем 20-летнюю историю применения в бизнесе. Важно ее понимать, чтобы проследить возникновение и эволюцию инструментов интернет-маркетинга и, в частности, инструментов интернет-продвижения.

Прототипом сети Интернет стала децентрализованная компьютерная сеть ARPANET, которая была разработана американскими университетами по заявке от Агентства Министерства обороны США по перспективным исследованиям (ARPA). Первая связь в этой сети была установлена еще 29 октября 1969 г. между компьютерами Стэнфордского исследовательского института и Калифорнийского университета¹. В 1986 г. по инициативе Национального научного фонда США на основе тех же самых принципов была создана научная компьютерная сеть NSFNET, к которой позже подключилось множество частных компьютерных сетей, что и стало

¹ Cerf V. The day the Internet age began // Nature. 2009. No. 461. P. 1202–1203.

основной для сети, которую сейчас называют интернетом¹. Сам же термин «интернет» изначально был использован для описания протокола передачи данных TCP/IP в 1974 г.², благодаря которому и произошло последующее объединение разрозненных компьютерных сетей в единую компьютерную сеть Интернет.

В истории развития интернета одну из основополагающих ролей сыграл сэр Тим Бернс Ли, именно ему интернет обязан разработке в 1989–1991 гг. технологии, которая была названа World Wide Web, включая протокол передачи данных HTTP и службу адресации URI³. Благодаря этим технологиям в интернете с 1991 г. стали появляться первые веб-сайты, что способствовало последующему взрывному росту популярности сети Интернет уже не только у научных сотрудников и компьютерных специалистов, но и у обычных людей. Стоит отметить, что до появления сайтов основным средством передачи информации в интернете была электронная почта.

По данным сервиса Internet World Stats, по состоянию на апрель 2023 г. количество пользователей интернета в мире уже превысило 5,3 млрд человек — почти 68% населения Земли пользуется Всемирной паутиной⁴. Таким образом, интернет в настоящее время является одним из крупнейших каналов коммуникаций.

Существуют различные классификации инструментов продвижения в сети Интернет. Обычно они тесно пересекаются между собой, но используют разные принципы.

Зачастую выделяют инструменты в зависимости от используемого канала. В табл. 9.1 представлена эта классификация.

Таблица 9.1

Разделение инструментов по каналу коммуникаций

Канал	Инструмент
Социальные медиа	Маркетинг в социальных медиа (SMM): • Реклама в социальных медиа • Создание собственных сообществ в социальных медиа • Работа с уже существующими сообществами в социальных медиа

¹ A Brief History of NSF and the Internet // Date Views. 2021. 24.04. URL: www.nsf.gov/news/news_summ.jsp?cntn_id=103050

² Specification of Internet Transmission Control Program // Date Views. 2021. 24.04. URL: tools.ietf.org/html/rfc675 (дата обращения: 10.09.2021).

³ Tim Berners-Lee // Date Views. 2021. 24.04. URL: www.w3.org/People/Berners-Lee/Longer.html (дата обращения: 10.09.2021).

⁴ Internet usage statistics // Internet World Stats. URL: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (дата обращения: 16.04.2023).

Окончание табл. 9.1

Канал	Инструмент
Поисковые системы	Маркетинг в поисковых системах (SEM): • SEO (search engine optimization) — поисковая оптимизация • Paid Search — поисковая контекстная реклама
Email	Email маркетинг
Партнеры	• Партнерский маркетинг • Маркетинг на маркетплейсах
Мобильные телефоны	Мобильный маркетинг
Лидеры мнений	Маркетинг влияния
Потребители	Вирусный маркетинг

Кроме вышеперечисленных следует выделить еще несколько терминов. Эти инструменты, как правило, задействуют сразу множество из уже перечисленных каналов, но имеют собственные принципы выделения:

- интернет (онлайн) реклама — оплата за размещение;
- контент-маркетинг — контент как основа для коммуникаций;
- интернет-PR — построение долгосрочных доверительных отношений с общественностью как основа для коммуникаций.

Платные, собственные и заработанные каналы

Еще одна классификация инструментов по каналам, представленная в трудах Д. Чаффи: все каналы сначала разделены на платные, собственные и заработанные, а затем внутри каждого канала выделены инструменты¹ (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Классификация Д. Чаффи

Группа каналов	Инструменты
Платные (Paid)	Поисковая контекстная реклама Медийная реклама Партнерский маркетинг
Собственные (Own)	Создание и развитие собственных: • веб-сайта компании • блогов • мобильных приложений • сообществ в социальных медиа

¹ Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. 6 ed. Pearson, 2016.

Окончание табл. 9.2

Группа каналов	Инструменты
Заработанные (Earned)	• Публикации в СМИ • Работа с инфлюенсерами (маркетинг влияния) • Вирусный маркетинг • Распространение информации в социальных сетях

Согласно этому подходу к платным каналам относятся каналы, в которых компании оплачивают визиты, показы или конверсии, используя соответствующие рекламные инструменты.

Собственные каналы — это каналы, которые созданы самой компанией: веб-сайты, блоги, приложения, сообщества. Компания полностью контролирует их содержание.

Заработанные каналы — это СМИ, инфлюенсеры, потребители, которые сами рассказывают (UGC — user generated content) о вас на партнерских или безвозмездных условиях. В некоторых классификациях к этому типу каналов добавляют SEO и ссылки с сайтов-партнеров.

Обратим внимание, что некоторые исследователи предлагают более развернутую модель — SOEP (shared, owned, earned, paid), выделяя распространение информации посредством социальных медиа в отдельную группу каналов, отдельную от заработанных¹.

Входящий и исходящий маркетинг

Отдельного внимания заслуживает подход, при котором все инструменты делятся на инструменты входящего (inbound) и исходящего (outbound) маркетинга.

Разделение инструментов продвижения на инструменты входящего и исходящего маркетинга мы обязаны американскому автору и исследователю Брайану Халлигану (Brian Halligan). Халлиган отмечает, что инструменты исходящего маркетинга, такие как телемаркетинг, рассылки, выставки, ТВ, радио и печатная реклама, теряют свою эффективность². Телезрители пропускают рекламу, почтовые рассылки блокируются фильтрами, определители номеров помогают идентифицировать рекламные звонки. Помимо этого поведение потребителей сильно изменилось. Теперь перед любой значимой покупкой покупатели стремятся собрать больше информации через поисковые системы, читают блоги, изучают компании и мнения о них в социальных сетях.

¹ Macnamara J., Lwin M. and other. 'PESO' media strategy shifts to 'SOEP': Opportunities and ethical dilemmas // Public Relations Review. 2016. No. 3.

² Halligan B., Shah D. Inbound marketing. Wiley, 2010.

Если взять за основу определения, которые дает компания Hubspot, основатель который ввел данный термин в обиход, то входящий маркетинг можно определить как подход в маркетинге по построению долгосрочных отношений с потребителями на основе предоставления релевантного и полезного контента на каждом шаге клиентского пути¹. В этом есть основное отличие входящего маркетинга от исходящего: входящий маркетинг помогает потребителям находить и собирать информацию, принимать взвешенные решения, когда им это необходимо (инициатива от потребителя), тогда как исходящий маркетинг нацелен на предоставление информации потребителям в то время и в том канале, которые определяет продавец (инициатива от продавца).

Если разделить инструменты маркетинга на входящие и исходящие, то к входящему маркетингу можно отнести:

- SEO (поисковая оптимизация, search engine optimization);
- контент-маркетинг — создание и публикация релевантного и полезного контента на сайте компании и во внешних источниках;
- создание корпоративного блога;
- создание групп в социальных сетях.

К исходящим инструментам относятся:

- все виды традиционной рекламы (ТВ-реклама, печатная, наружная, радио);
- телемаркетинг (коммуникации с потребителями через телефонные звонки);
- все виды интернет-рекламы (контекстная, таргетированная, нативная, продакт-плейсмент и др.);
- все виды рассылок (по электронной почте, через мессенджеры, пуш-уведомления и пр.).

Стоит отметить, что концепция входящего маркетинга не предполагает, что надо полностью отказываться от исходящих инструментов: необходимо учитывать синергию между входящими и исходящими инструментами и правильно их сочетать для достижения целей компании.

Например, если мы запускаем интернет-магазин по продаже бытовой техники, то тактически могут использоваться инструменты исходящего маркетинга (контекстная реклама, размещение в «прайсовиках» и маркетплейсах), что позволяет создать необходимый для работы начальный оборот; а стратегически подключаются инструменты входящего маркетинга, такие как поисковая оптимизация, создание и размещение контента по особенностям выбора бытовой техники и пр. Это может создать устойчивый поток клиентов в будущем, не зависящий от рекламных инструментов.

¹ What Is Inbound Marketing? // Hubspot. URL: <https://www.hubspot.com/inbound-marketing> (дата обращения: 25.08.2021).

Интернет-реклама

Интернет-реклама (онлайн-реклама) — это реклама, размещаемая в сети Интернет. Как и в традиционной рекламе, главным отличительным признаком от других форм размещения является ее платность — это оплачиваемая форма коммуникаций. Она имеет множество форматов и видов размещения, а также может задействовать различные онлайн-каналы:

- социальные сети;
- поисковые системы;
- онлайн-СМИ;
- электронную почту;
- мобильные приложения;
- маркетплейсы.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что первый в мире рекламный баннер в интернете была размещен в октябре 1994 г. на сайте HotWired компанией AT&T, и выглядел он следующим образом (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Первый в мире рекламный баннер¹

Однако отметим, что к рекламе в сети Интернет тогда относились далеко не только баннеры, если рассматривать такой канал, как электронная почта, то существует множество примеров использования этого канала в рекламных целях начиная с 1978 г.

Главными участниками рынка интернет-рекламы являются рекламодатели, рекламные агентства, рекламные сети и рекламные площадки.

Рекламодатели — это юридические или физические лица, определяющие объект рекламирования и оплачивающие рекламу.

Рекламные агентства — компании, оказывающие услуги по планированию, созданию и размещению рекламы. Существуют достаточно много типов рекламных агентств. Например, есть агентства полного цикла, которые от начала до конца участвуют в процессе создания и размещения рекламы: исследовании, разработке рекламной концепции, медиапланировании, написании текстов, создании рекламных материалов, их размещении и оценке эффективности. Выделяют также медиабайнговые и медиаселлинговые агентства, которые соответственно занимаются оптовой покупкой / продажей рекламных площадей другим агентствам или крупным рекламодателям.

¹ Welcome the The “First” Banner Ad. URL: <http://thefirstbannerad.com/> (дата обращения: 20.09.2021).

Рекламные сети — достаточно специфичные для рекламного интернет-рынка участники, которые на основе технологических платформ позволяют размещать рекламу сразу на множестве рекламных площадок, выступая своеобразным посредником. Наиболее крупной на российском рынке является «Рекламная сеть Яндекса» (РСЯ), участниками которой могут стать любые качественные контент-сайты или приложения, желающие продавать свои рекламные площади, с одной стороны, с другой — рекламодатели, которые желают разместить свои рекламные материалы на множестве площадок через единого посредника с прозрачной системой оплаты за размещение.

Рекламные площадки — веб-сайты, мобильные приложения и другие онлайн-ресурсы, имеющие аудиторию и предлагающие места для размещения рекламы.

Помимо перечисленных участников, на рекламном интернет-рынке присутствует компании, которые специализируются на технологических платформах автоматизации продажи рекламных мест для веб-издателей (SSP — supply side platform), их покупки рекламными агентствами и рекламодателями (DSP — demand side platform), а также создании и хранении данных об аудиторных сегментах (DMP — data management platform).

Медийная и performance-реклама

Прежде всего в онлайн-рекламе в зависимости от ее целей и задач выделяют два крупных направления: медийная реклама и performance-реклама. Если мы их рассмотрим в разрезе рекламной модели AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), медийная реклама работает на верхних уровнях: создает имидж, осведомленность о товаре или бренде, привлекая внимания и вызывая интерес. Performance-реклама (реклама с ориентацией на результат) призвана стимулировать к покупкам, работая в нижней части воронки: вызывать желания и стимулировать к действию — покупке товара. Данные два вида рекламы отличаются также используемыми форматами рекламных материалов. Медийные форматы — это, как правило, графические и видеоформаты с акцентом на запоминаемость бренда, а performance — текстовые и текстово-графические блоки с торговыми предложениями.

Таким образом, если классифицировать интернет-рекламу в зависимости от основных целей, то медийная реклама преследует коммуникативные цели, performance — экономические.

Оба типа рекламы дополняют друг друга. Крупный бизнес, а иногда и средний, организует как медийные рекламные кампании, так и performance, стремясь достичь синергии между ними в достижении конечного общего результата. У малого бизнеса, как правило, недостаточно средств для создания собственного бренда, и он стремится рабо-

тать в основном с performance-рекламой, с уже сформированным спросом, ориентируясь на ту часть потребителей, которая уже готова к покупке и ищет, где ее осуществить.

Следует отметить, что в интернет-рекламе существуют различные принципы размещения, форматы рекламных материалов и типы оплаты.

Рассмотрим виды рекламы по принципам размещения:

- контекстная реклама;
- медийно-контекстная реклама;
- таргетированная реклама;
- ретаргетинговая реклама;
- программатик-реклама;
- статичная реклама;
- нативная реклама;
- продакт-плейсмент.

Контекстная реклама

Контекстная реклама — реклама, которая демонстрируется интернет-пользователям при условии соответствия содержания страницы, на которой они находятся, рекламному объявлению. Такая реклама может появляться на страницах результатов поиска поисковых систем, а также на любых других ресурсах, содержащих контент, тематику которого можно определить (рис. 9.2).

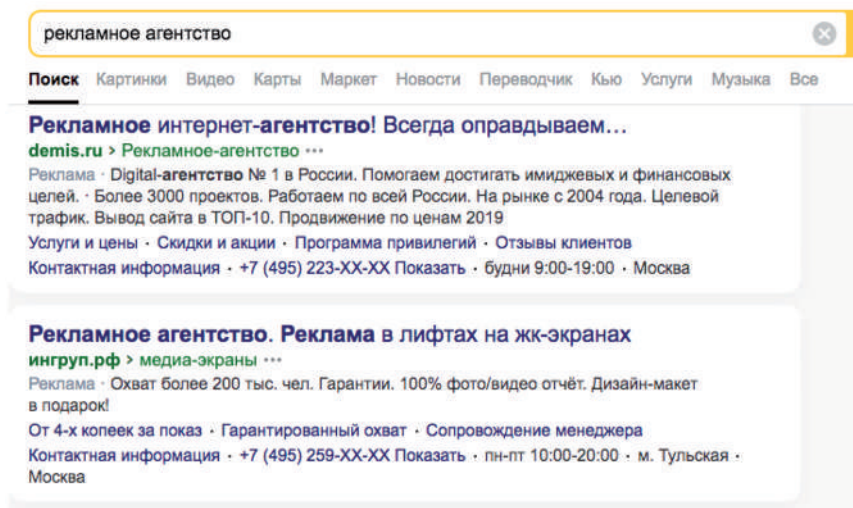


Рис. 9.2. Пример поисковой контекстной рекламы в Яндексе по запросу «Рекламное агентство»

В первую очередь развитию контекстной рекламы мы обязаны именно поисковым системам, так как поисковые запросы пользователей как раз и являются тем самым «контекстом», определяющим соответствие рекламным объявлениям. Однако контекстная реклама используется не только в поисковых системах, но и на тематических контент-страницах, тогда соответствие «контексту» определяется по их содержанию в автоматическом режиме. Крупнейшая система контекстной рекламы в России — рекламная сеть Яндекса — позволяет размещать рекламу не только на ресурсах «Яндекса», но и на множестве ресурсов-партнеров.

Контекстная реклама, как правило, работает уже со сформированным спросом на определенные товары и услуги, так как позволяет фокусировать рекламу на потребителях, которые собирают информацию об определенных продуктах и ищут, где их купить. Это обуславливает ее высокую конверсионность в продажи (особенно если речь идет о поисковой контекстной рекламе) по отношению к другим рекламным инструментам, но также создает значимую конкуренцию между рекламодателями за право показа рекламы по соответствующим запросам.

В контекстной рекламе могут использоваться различные модели ценообразования для оплаты размещения, о которых еще будет рассказано в соответствующих разделах, но базовой моделью является покликковая оплата (Pay Per Click) на основе аукциона между рекламодателями. Связанный с этой моделью показатель CPC (cost per click) определяет рекламные затраты на каждый клик.

В чем заключается принцип аукционной модели оплаты за клики? Рекламодатель определяет, сколько он готов платить за каждый клик по рекламному объявлению, показанному по заданным им ключевым словам (и сочетанию других заданных факторов), и назначает свою ставку. Аналогичные ставки делают другие рекламодатели. Когда интернет-пользователь ищет товар или интересуется заданной тематикой, рекламная система в режиме реального времени сравнивает ставки всех рекламодателей, которые выбрали эти ключевые слова, кликабельность (CTR) и качество их объявлений. Лучшее объявление по сочетанию этих факторов получает первое место, остальные делят последующие места. Следует отметить высокую значимость показателя CTR (click through rate — процентное отношение числа кликов к числу показов рекламы), а не только ставки в определении позиции показа. Рекламная система стремится максимизировать свой доход и даже при очень высокой ставке не будет показывать объявление, если оно неинтересно пользователям и на него никто не кликает.

Медийно-контекстная реклама

Медийно-контекстная реклама совмещает медийные форматы рекламы с принципами контекстного показа. Иными словами, использование графических и видеоформатов на страницах поисковой выдачи поисковых систем, а также на тематических страницах контекстных рекламных сетей. Это позволяет сфокусировать имиджевую рекламу только на той аудитории, которая интересуется заданной рекламодателем тематикой в текущий момент.

Таргетированная реклама

Таргетированная реклама — это реклама, которая показывается только выделенной по ряду признаков целевой аудитории. Классическими признаками выделения аудитории являются:

- пол;
- возраст;
- регион нахождения;
- интересы;
- семейный статус;
- поведенческие факторы;
- уровень дохода.

Появлению таргетированной рекламы мы в первую очередь обязаны социальным сетям, так именно в них обязательна регистрация, при которой пользователи заполняют анкеты со своим данными, которые впоследствии используют рекламные системы. Но также стоит принимать во внимание, что и в системах контекстной рекламы, рассмотренных ранее, также предусмотрена возможность дополнительных настроек для выделенных аудиторий по многим из вышеозначенных признаков.

Крупнейшей системой по размещению таргетированной рекламы в России является рекламный сервис myTarget, позволяющий через единый интерфейс размещать таргетированную рекламу на крупнейших российских социальных медиа (ВКонтакте, Одноклассники, ресурсы Mail.ru и партнеров)¹.

Проиллюстрируем настройку таргетинга (совокупности признаков, выделяющих целевую аудиторию) в рекламной системе myTarget (рис. 9.3).

¹ Рекламная платформа myTarget // myTarget. URL: <https://target.my.com/> (дата обращения: 30.08.2021).

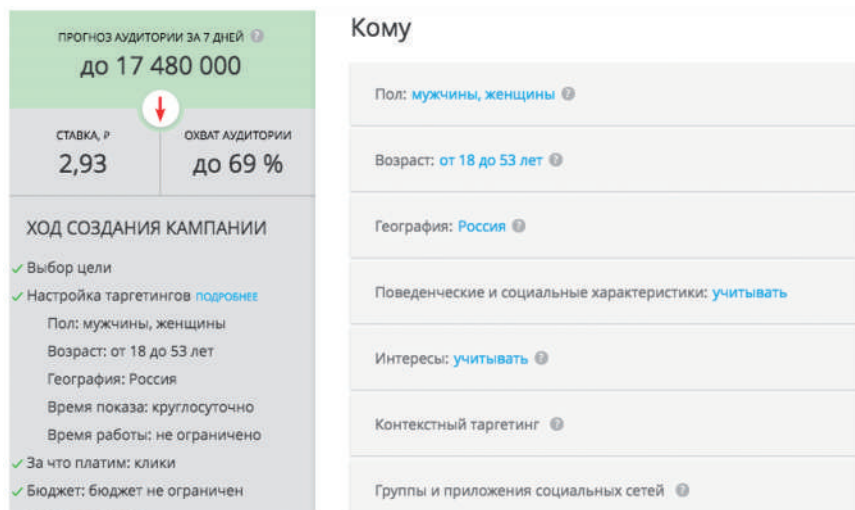


Рис. 9.3. Пример настроек таргетинга в рекламной системе «myTarget»

Обратим внимание, что современные рекламные системы обладают достаточно подробной информацией о социально-демографических, психографических и поведенческих характеристиках интернет-аудиторий.

Ретаргетинговая реклама

Ретаргетинг — это технология, позволяющая показывать рекламу уже известным рекламодателю пользователям интернета, так как с ними было то или иное взаимодействие ранее. Например, они могли посетить веб-сайт рекламодателя или установить приложение. В обиходе также можно встретить термин «ремаркетинг». Это схожее понятие, при этом часть исследователей сходятся во мнении, что оно является синонимом ретаргетингу, другая — делает акцент, что ремаркетинг работает непосредственно с уже существующими клиентами, в то время как ретаргетинг работает с любыми потребителями, в том числе которые еще не стали клиентами, а просто посетили те или иные разделы веб-сайта компании.

Каким образом работает данная технология? Рекламодатель технологически связывает данные о посетителях своего сайта (счетчик посещений) с рекламной системой. Затем настраиваются сегменты для выделения тех или иных аудиторий: например, пользователи, которые побывали в определенных разделах или просмотрели не менее трех страниц сайта, и, конечно, классическим случаем ретаргетинга является выделение аудитории, которая положила товар в корзину, но не завершила покупку.

Выделяют два вида ретаргетинга: стандартный и динамический. При стандартном ретаргетинге формируются общие рекламные объявления по выделенным сегментам аудитории, в то время как в динамическом рекламная система персонализирует рекламные объявления, и пользователи видят рекламу именно тех товаров и услуг, которые они смотрели на сайте рекламодателя.

При работе с уже существующей базой клиентов рекламодатель может создать собственные аудитории для ретаргетинга на базе телефонных номеров или email-адресов, которые ему оставили клиенты. В этом случае он загружает их списки в рекламную систему, рекламная система по этим данным идентифицирует этих пользователей в социальных сетях и на других платформах, на которых при регистрации пользователь указывал свой номер телефона или email-адрес, а затем осуществляется целевой показ рекламных объявлений.

Программатик-реклама

Международная ассоциация Internet Advertising Bureau, которая занимается различными вопросами стандартизации интернет-рекламы, определяет программатик как «автоматизированный процесс закупки рекламы на основе данных и алгоритмов»¹. Это означает, что рекламодатель определяет параметры аудитории, для которой он хочет показывать рекламу, и предельную ставку для показа, программатик-платформа, используя SSP, DSP, DMP, RTB и другие системы, осуществляет алгоритмическую покупку рекламных показов для этой аудитории.

Термины SSP, DSP и DMP мы уже выше рассматривали. Это системы, которые, с одной стороны, обслуживают интересы рекламодателя (DSP), с другой — интересы рекламных площадок (SSP), с третьей — предоставляют данные о параметрах аудиторий (DMP). RTB (Real Time Bidding) — это система, позволяющая в режиме реального времени проводить аукцион за право рекламного показа конкретному интернет-пользователю.

В настоящее время программатик-рекламу используют в первую очередь при проведении медийных рекламных кампаний.

Статическая реклама

Под статической рекламой понимают рекламу, которая размещается на заданный период времени на фиксированных рекламных местах, при этом на этих местах всегда эксклюзивно показываются рекламные материалы одного и того же рекламодателя. Предметом оплаты выступ-

¹ Big Data and Programmatic — словарь // IAB. URL: https://iabrus.ru/uploads/files/5/IAB21_Big%20data%20&%20Programmatic.pdf (дата обращения: 04.09.2021).

пает не количество показов или кликов, а срок размещения на фиксированном месте.

Рекламодатели используют такой вид размещения чаще в имиджевых целях, размещая статичную рекламу на главных страницах площадок или их разделов. В качестве форматов рекламы используются графические и видеобаннеры, рекламные заставки и другие имиджевые форматы.

Плюсами такой рекламы являются ее эксклюзивность, хорошая видимость и частота показа аудитории, лояльной к рекламной площадке. Основной минус — неизбирательность: реклама показывается всем, кто зашел на ресурс, без учета пола, возраста, географии и других факторов.

Продакт-плейсмент

Способ неявных рекламных коммуникаций, подразумевающий встраивание рекламного контента в фильмы, передачи, компьютерные игры, музыкальные клипы как их составляющей части. Например, когда герои фильма ездят на определенной марке автомобилей, вывески ресторанов в онлайн-игре соответствуют реальным брендам, ведущие передачи одеваются в одежду определенных марок.

В онлайн-среде для выделения продакт-плейсмента используется тот же принцип, просто меняется канал трансляции с офлайна на онлайн: фильмы показываются в онлайн-кинотеатрах, музыкальные клипы транслируются на видеохостингах, в игры играют в режиме онлайн.

Модели оплаты интернет-рекламы

Главным отличительным признаком онлайн-рекламы от других инструментов интернет-продвижения является то, что это оплачиваемая рекламодателем форма размещения информации о компании и ее товарах.

Существуют различные модели оплаты интернет-рекламы, среди которых:

- PPC (pay per click) — реклама с оплатой за клик;
- PPA (pay per action) — реклама с оплатой за целевое действие;
- PPM (pay per M) — реклама с оплатой за тысячу показов;
- RTB (real time bidding) — реклама с оплатой по цене аукциона в реальном времени;
- реклама с фиксированной оплатой за срок размещения.

Следует отметить, что похожие аббревиатуры CPC (cost per click), CPA (cost per action), CPM (cost per M) являются показателями, демонстрирующими соотношение между затратами и результатами, их часто используют в качестве синонимов к вышеперечисленным, но это не совсем так. При оценке эффективности рекламы с оплатой за целевое действие (PPA), например, могут использоваться и CPM, и CPC, и CPA.

Оценка эффективности интернет-рекламы

Эффективность рекламы может рассчитываться на стратегическом и тактическом уровнях. В данном разделе мы рассмотрим именно тактический уровень, когда оценивают эффективность отдельных инструментов и кампаний. Отметим, что прежде всего под эффективностью понимают соотношение между достигнутыми результатами и затратами, также она может быть коммуникативной и экономической. Под коммуникативной эффективностью понимают показатели, которые измеряют информационный эффект от рекламы: запоминаемость, узнаваемость, частоту контакта, охват, кликабельность и другие показатели. К экономическим показателям относятся любые показатели, которые указывают на коммерческий эффект.

Приведем основные формулы расчета показателей эффективности, которые обычно используют в интернет-рекламе:

CTR (click through rate) — кликабельность:

$$CTR = \frac{\text{число кликов}}{\text{число показов}} \cdot 100\%. \quad (9.1)$$

CPM (cost per mille) — стоимость за тысячу показов; М — латинская цифра 1000:

$$CPM = \frac{\text{рекламные затраты}}{\text{число показов}} \cdot 1000. \quad (9.2)$$

CPC (cost per click) — средняя стоимость клика:

$$CPC = \frac{\text{рекламные затраты}}{\text{число кликов}}. \quad (9.3)$$

CPA (cost per action) — средние рекламные затраты на одно целевое действие. Под целевым действием может пониматься любое полезное действие, обозначенное рекламодателем.

$$CPA = \frac{\text{рекламные затраты}}{\text{число целевых действий}}. \quad (9.4)$$

CPO (cost per order) — средние рекламные затраты на один заказ:

$$CPO = \frac{\text{рекламные затраты}}{\text{число заказов}}. \quad (9.5)$$

CPS (cost per sale) — средние рекламные затраты на одну продажу (оплаченные заказы):

$$CPS = \frac{\text{рекламные затраты}}{\text{число продаж}}. \quad (9.6)$$

ДРР — доля рекламных расходов. Под доходом, как правило, понимают выручку от продаж, которую можно отнести к клиентам, привлеченным рекламой:

$$ДРР = \frac{\text{рекламные затраты}}{\text{доход от рекламы}}. \quad (9.7)$$

ROI рекламы (return on investment) — рентабельность рекламных затрат:

$$ROI = \frac{\text{доход} \cdot \text{маржинальность} - \text{рекламные затраты}}{\text{рекламные затраты}} \cdot 100\%. \quad (9.8)$$

Только вышеперечисленными показатели эффективности далеко не ограничиваются, прежде всего подбор показателей эффективности зависит от целей и задач каждой рекламной кампании, используемого инструмента и специфики деятельности компании.

Форматы рекламных материалов в интернете

Существует множество форматов, которые используют рекламодатели при размещении рекламы (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Форматы интернет-рекламы

Формат	Описание
Баннеры	Графическая реклама фиксированного в пикселях размера. Выделяют анимированные (с последовательной сменой картинок), статичные (без смены картинки) и видеобаннеры (с включенным видеороликом). Бывают вертикальными и горизонтальными. Популярные размеры в пикселях: 240x400, 728x90, 160x600 и др.
Видео	Рекламные видеоролики, которые встраиваются в различный контент, в первую очередь — в видеоконтент. Имеет множество принципов размещения, например: pre-roll (перед основным видео), in-stream (во время показа видео), pause-roll (пока во время паузы) и др.
Текстово-графический	Текстовые и текстово-графические блоки, как правило, используются в контекстной рекламе. Обычно являются адаптивными по размеру — подстраиваются под размер рекламного места, выделенного площадкой
Нативный	Нативный формат подразумевает подачу рекламного контента в виде полезного редакционного материала (например, поста в блоге или социальной сети)
Тизерный	Тизер (от англ. tease — дразнить) — вид небольшого текстово-графического блока с привлекающим внимание («кричащим» или «интригующим») заголовком или картинкой. Обычно используют онлайн-СМИ для привлечения читателей, а также компании, рекламирующие «wow» — продукты и услуги

Окончание табл. 9.3

Формат	Описание
Полноэкранные заставки	Формат, подразумевающий показ рекламы, занимающей всю площадь экрана, перед переходом к основному контенту
Аудио	Аудиорекламные ролики, транслируемые при прослушивании музыки в режиме онлайн
Карусель	Формат, используемый обычно в социальных сетях, в виде ряда последовательно расположенных слайдов с картинками и текстом. Часто используется интернет-магазинами

Только перечисленными форматами реклама в интернете не ограничивается: они постоянно эволюционируют, а крупные площадки зачастую предлагают уникальные форматы размещения.

Контент-маркетинг

Еще один подход к маркетинговым коммуникациям в сети Интернет, который получил название «контент-маркетинг», достаточно близок к подходу входящего маркетинга, но фокус смещен на контент как основу для коммуникации. Институт контент-маркетинга (Content Marketing Institute) определяет этот термин как «стратегический подход к созданию и распространению ценного и уместного контента для привлечения и удержания четко определенной аудитории и стимулирования ее к поведению, прибыльному для компании»¹.

Под контентом понимается информационное содержание, которым компания наполняет собственный веб-сайт, страницы в социальных сетях, приложение, а также транслирует его в любые другие независимые каналы.

Существует множество видов контента и форматов его представления. Это могут быть презентации, кейсы, инфографика, интервью, обучающие курсы, посты в социальных сетях, ответы на форумах, видеоролики и пр.

При планировании контент-маркетинга необходимо:

- провести исследование пути клиента, кокой именно контент ему необходим на каждом шаге;
- провести анализ контента конкурентов;
- определить цели и задачи контент-маркетинга компании;
- определить форматы и типы контента;
- определить каналы распространения контента;
- разработать контент-план: когда, кто и как будет создавать и распространять контент;

¹ What Is Content Marketing? // Content marketing institute. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/> (дата обращения: 01.07.2021).

- рассчитать бюджет;
- определить метрики эффективности.

Партнерский маркетинг

Партнерский маркетинг (англ. *affiliate marketing*) — один из видов продвижения, который предполагает размещение партнерами на своих ресурсах рекламы выбранных ими рекламодателей с оплатой за результат. Результатом может быть заявка, продажа, установка приложения, подписка, регистрация или любое другое целевое действие, определенное рекламодателем.

Как правило, в процессе участвует рекламодатель, партнерская сеть и партнеры. Партнерская сеть является посредником, который обеспечивает технологическую платформу и унифицирует бизнес-отношения между множеством рекламодателей и множеством партнеров. Партнерская сеть — необязательный участник этого процесса, многие крупные рекламодатели имеют собственные платформы, обеспечивающие работу партнерских программ.

Рекламодатель размещает в партнерской сети или у себя на сайте так называемый оффер — предложение партнерам, которое включает условия участия в партнерской программе: размер вознаграждения, условия выплат, требования к площадкам, примеры рекламных материалов и ограничения на их размещения. Затем партнеры выбирают партнерские программы, которые больше всего подходят для их аудитории, отправляют заявку на участие, получают акцепт от рекламодателя, а затем размещают рекламные материалы на своих ресурсах.

Для рекламодателя такой вид размещения выгоден тем, что он платит только тогда, когда совершены целевые действия со стороны аудитории, которую привел партнер: например, процент от суммы покупок. Для партнеров выгода состоит в том, что они могут получать дополнительный доход от рекламных мест, которые не были проданы¹.

Выше было приведено узкое понимание термина «партнерский маркетинг», хотя и наиболее распространенное для интернет-маркетинга. При более широком понимании под партнерский маркетинг могут попасть любые формы партнерских отношений с целью продвижения товаров и услуг.

SEO — поисковая оптимизация

Поисковую оптимизацию (англ. *SEO — search engine optimization*) можно определить как комплекс мероприятий, направленных на увели-

¹ Дейнекин Т. В. Понятие и организация партнерского онлайн-маркетинга // Научное ведение. 2014. № 2.

чение количества целевых пользователей, переходящих на сайт из результатов органической (естественной) выдачи поисковых систем, посредством улучшения позиций (видимости) страниц сайта по целевым запросам.

В данном определении возникает еще один термин — органическая выдача поисковых систем. Органическая выдача — это сайты в результатах поисковой выдачи, которые, по мнению поисковой системы, максимально релевантны соответствующим поисковым запросам пользователей, при этом за их попадание в результаты выдачи поисковые системы плату не берут, как это происходит в поисковой контекстной рекламе.

Поисковые системы традиционно не раскрывают точные алгоритмы формирования результатов поисковой выдачи во избежание злоупотреблений со стороны владельцев сайтов. Стоит также отметить, что эти алгоритмы постоянно меняются и развиваются. Однако существуют базовые подходы, в основе которых лежит принцип ориентации на постоянное повышение качества и релевантности информации, удобства сайта для пользователей, способности сайта решить задачи пользователей, а не на ориентации на подстройку под алгоритмы поисковых систем в целях получения быстрого сиюминутного результата. В случаях обнаружения искусственных «накруток», которые направлены, по сути, исключительно на попытки использования алгоритмов поисковых систем для улучшения своих позиций, а не на удобство пользователей, поисковые системы могут накладывать определенные санкции на такие сайты, ограничивая их появление на страницах поиска (пессимизация).

Как правило, исследователи выделяют три основные группы факторов, влияющих на позиции в поисковых системах:

- внутренние факторы;
- внешние факторы;
- поведенческие факторы.

К внутренним факторам относятся все факторы, которые компании полностью контролируют на стороне своих сайтов: заголовки, тексты, картинки, видео, «читаемые» URL-адреса, скорость загрузки и безотказность работы сайта, удобство просмотра на мобильных устройствах, навигация по сайту, сервисы для пользователей, удобство пользования сайтом. Если это интернет-магазин, то также важны способы оплаты, доставки, обратной связи, промоакции.

К внешним факторам поисковой оптимизации относятся ссылки, которые ведут на сайт компании, их структура, качество, количество, динамика, а также упоминаемость названия компании в СМИ, социальных сетях и других медиа, даже если ссылки не стоят. Отметим, что искусственное наращивание так называемой «ссылочной массы» ради позиций в поисковых системах может приводить к пессимизации сайта — понижению позиций в поисковой выдаче, в то время как ее естественный рост за счет PR, активности компании в социальных медиа, развития естественных

партнерских отношений, вирусного маркетинга может способствовать росту веса компании и в поисковых системах как дополнительный бонус.

И наконец, важное значение для поисковых систем имеет поведение интернет-пользователей, по которому можно судить, насколько они остались довольными при посещении того или иного сайта: проведенное на сайте время, количество просмотренных страниц, показатель отказов (покинули сайт, просмотрев только одну страницу), активность на странице (взаимодействие с интерактивными элементами), повторные посещения сайта и пр.

В связи с вышеизложенным отметим, что сайты необходимо создавать для пользователей, ваших потребителей, обеспечивая им удобный интерфейс, всю необходимую информацию и улучшая их опыт взаимодействия с вашей компанией на этапах клиентского пути, а хорошие позиции в поисковой выдаче — это следствие.

Интернет-PR

PR (от англ. Public Relations, т.е. дословно «связи с общественностью») — аббревиатура, также прижившаяся в русском языке в виде синонимичного ей слова «**пиар**», означающая не просто связи с общественностью, а продвижение с целью получения популярности и создания нужного имиджа. Пиар возможен в отношении отдельных людей, организаций, компаний и даже стран, а также как пиар различных товаров или услуг, торговых марок, брендов и т.д. **Интернет-PR**, или **PR** в сети Интернет, определяют как «комплекс мер, направленных на формирование лояльности к бренду и позитивных ассоциаций, повышение узнаваемости и привлечение внимания, создание положительного имиджа и деловой репутации компании»¹. Это комплекс работ, который влияет на узнаваемость, на мнение людей, на лояльность аудитории².

Пиар в сети важен для любого человека, продукта (товара или услуги), компании и т.д., которые хотят быть успешными в современном цифровом мире; в отношении коммерческой деятельности это подразумевает достижение необходимого и желаемого объемов продаж. Фактически интернет-PR сейчас необходим для любого бизнеса в сети (включая, например, социальную или политическую активность). Согласно исследованию Google 2020 г., интернет наполнен огромными объемами данных самого различного качества, и потребители (покупатели) вынуждены использовать те или иные ориентиры в «пространстве изобилия информации

¹ PR в интернете: особенности, основные каналы взаимодействия и польза для бизнеса // StimylRosta. URL: <https://stimylrosta.com.ua/internet-marketing/288-pr-v-internete> (дата обращения: 23.09.2021).

² Методы PR в интернете // vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/81829-metody-pr-v-internete> (дата обращения: 23.09.2021).

и неограниченного выбора»¹, чтобы найти нужное, успешно совершить покупку и т.п. PR в сети Интернет призван создавать такие когнитивные ориентиры, делать их заметными для потребителей, привлекая их внимание среди другой информации.

Исследование Google² также показало, что путь потребителя в интернете (от желания к покупке) представляют собой сложную, запутанную структуру шагов, действий в сети в виде переходов по различным ссылкам и исследования различных источников. То, что лежит между триггером, запускающим желание совершить покупку, и самой покупкой, назвали «беспорядочной» или «грязной» серединой (англ. The messy middle).

В упрощенном, схематичном варианте схема выглядит так: триггер, далее многократно повторяющаяся последовательность из исследования и оценки вариантов (включая сравнение различных вариантов) с выходом на покупку после некоторого числа повторения циклов исследования-оценки. В рамках такого подхода интернет-PR приобретает особый смысл: нужно, чтобы пользователь, проходя по циклу исследования-оценки, обратил внимание именно на нужный продукт среди всего «грязного» потока информации.

Для проведения интернет-пиара существуют различные специализирующиеся на этом **сервисы**. Это могут быть, например, сервисы по рассылке и размещению новостей и пресс-релизов (<https://pressuha.ru/>), по крауд-маркетингу для пиара и продвижения в интернете (<https://qcomment.ru/>), по размещению журналистских запросов на комментарии к публикациям с последующим получением ответов от экспертов с упоминанием их в СМИ (<https://pressfeed.ru/>) и многое другое. Google, например, предлагает сервис <https://www.google.ru/alerts> для отслеживания упоминаний бренда (включая различные отзывы потребителей) и быстрого реагирования на них; поиск ведется по запросам из ключевых слов.

В настоящее время можно выделить следующие основные каналы PR-взаимодействия в интернете (впрочем, возможны различные классификации):

- 1) **SMO и SMM**. **SMO** (от англ. Social Media Optimization — оптимизация в социальных медиа) — это совокупность мер по оптимизации сайта под аудиторию из социальных сетей, а **SMM** (от англ. Social Media Marketing — маркетинг в социальных медиа) — это маркетинг в социальных сетях, который помогает привлекать потребителей³. Разница между SMO и SMM заключается в том, что в пер-

¹ Decoding Decisions. Making sense of the messy middle. Google, 2020. 98 p.

² Ibid.

³ PR в интернете: особенности, основные каналы взаимодействия и польза для бизнеса // StimylRosta. URL: <https://stimylrosta.com.ua/internet-marketing/288-pr-v-internete> (дата обращения: 23.09.2021).

вом случае тесная связь пиар-проекта с социальными сетями подразумевается, но SMO не включает работу в них самих, в отличие от SMM.

- 2) **Блоггинг** — подразумевает ведение блогов как на собственном сайте продвигаемого лица, продукта или организации, так и на сторонних площадках. Блог служит для информирования и привлечения потенциальных клиентов, пытаясь заинтересовать их в объекте продвижения, например рассказав о его преимуществах, о его ценности для потребителя.
- 3) **Вирусный маркетинг**, использующий эффект «сарафанного радио», нацелен на создание яркого, цепляющего внимание контента, который пользователи захотят распространять, пересылая своим друзьями и знакомым.
- 4) **SERM** (от англ. Search Engine Reputation Management — управление репутацией в поисковых системах) — это управление репутацией, которое заключается в создании нужного образа в сети, в том числе, например, через отзывы о товарах и услугах, о брендах, компаниях, людях. SERM включает своевременное отслеживание упоминаний и негативных отзывов, реагирование на позитивные и негативные отзывы, поддержание положительных упоминаний на первых страницах в выдаче по поисковым запросам и т.д.¹ Ключевая суть SERM — вытеснить негативные публикации из выдачи поисковых систем, заполнив ее взамен позитивными упоминаниями.

Добавим также, что пиару могут способствовать различные виды активности в интернете, включая проведение конкурсов, опросов, создание интересных для потребителей тестов и вообще разного рода контента. Один из видов инструментов, которые также стоит отметить, — сообщество «Яндекс.Кью», сервис «Ответы» от Mail.ru и их аналоги, созданные для сбора вопросов и ответов пользователей по самым различным темам, которые в принципе интересуют людей. Используя такие сервисы, можно показать себя авторитетным в некоторой области для привлечения внимания к продукту.

SMM

SMM — это форма цифрового маркетинга, которая использует платформы социальных сетей для увеличения узнаваемости бренда или продукта и развития отношений с потребителями². SMM сегодня — это по-

¹ Методы PR в интернете // vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/81829-metody-pr-v-internete> (дата обращения: 23.09.2021).

² Certified Digital Marketing Professional. Social Media Marketing Transcript. Digital marketing institute, 2019. 43 p.

пулярный инструмент продвижения услуг и товаров в социальных медиа¹, к которым относят: блоги (блогосфера), сервисы мгновенных сообщений (мессенджеры), социальные сети, форумы, т.е. все доступные социальные медиаканалы. SMM имеет ряд важных преимуществ, которые и сделали его одним из самых часто применимых маркетинговых инструментов для продвижения в сети.

Одним из основных преимуществ является то, что SMM помогает специалистам по цифровому маркетингу строить отношения с новыми и существующими клиентами. Кроме того, он невероятно маневренный. Эта гибкость позволяет брендам улучшать отношения с клиентами и даже использовать их в качестве фокус-групп в режиме реального времени для получения новых идей, создавая почти мгновенный цикл обратной связи. Благодаря возможности получения быстрой обратной связи от клиентов SMM позволяет эффективнее использовать имеющиеся ресурсы. Например, можно очень быстро узнать, находит ли объявление отклик у целевой аудитории, по ее действиям, комментариям и отзывам. В основе SMM лежит построение отношений с потенциальными и существующими клиентами, значимых для них самих, т.е. обеспечение высокого уровня вовлеченности клиентов и актуальности для них. Именно это позволяет получать высокую отдачу от инвестиций в подобную рекламную деятельность.

Для достижения успеха маркетолог, применяющий SMM, должен ставить перед собой и выполнять следующие **задачи**:

- разработка релевантных тем контента для охвата целевой аудитории;
- создание, курирование и управление всем опубликованным контентом;
- мониторинг и реагирование на действия целевой аудитории в социальных сетях в интересах бизнеса;
- создание и развитие своего социального сообщества, включая работу с влиятельными лицами (лидерами мнений);
- управление дизайном контента в социальных сетях (включая дизайн аватаров, блогов, сайтов, профилей и др.);
- управление рекламными акциями и социальными рекламными кампаниями;
- анализ, обзор и отчетность по рентабельности инвестиций по ключевым показателям, внедрение лучших практик и оптимизация стратегии продвижения по мере необходимости;

¹ Амирова Д. Р., Запорожец О. И. Социальный медиамаркетинг как эффективный инструмент продвижения // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11. № 2. С. 3.

- мониторинг новых разработок и тенденций в применяемых инструментах, приложениях, каналах, дизайне и стратегиях продвижения в социальных сетях;
- выявление угроз и возможностей в пользовательском контенте, окружающем компанию, бренд или продукт, и сообщение о них руководству.

SMM тесно связан с выявлением и управлением «путешествием», или путем потребителя. **Путь потребителя** (англ. buyer's journey) включает пять этапов: начиная с потребительского доверия (осознания), за которым следуют интерес, внимание, конверсия или покупка и, наконец, удержание¹.

Заметим, что в России присутствуют почти все крупнейшие мировые социальные сети и платформы, а те, которые являются местными, по своему функционалу и назначению аналогичны соответствующим зарубежным в тех или иных нишах. Из этого следует, что в России работают все фундаментальные зарубежные методики, принципы и рекомендации относительно применения SMM (табл. 9.4).

Таблица 9.4

**Крупнейшие социальные сети, представленные в России,
и численность их пользователей по данным за июнь 2021 г.**

Название	Число пользователей за месяц, тыс. чел.	Доля от всего населения, %	Минут в день на пользователя
Youtube.com	43 278,1	67,5	47,0
VK.com	39 050,3	60,9	32,0
Odnoklassniki.ru	19 673,5	30,7	16,0
TikTok	18 093,0	28,2	30,0

Источник: составлено автором по открытым данным: Отчет сравнения // Mediascope. URL: <https://webindex.mediascope.net/report/general-statistics?id=88155&id=77147&id=15668&id=12808&id=384931&id=16571> (дата обращения: 24.09.2021).

Email-маркетинг

Email-маркетинг — это маркетинг путем осуществления различных рассылок по электронной почте. Он позволяет выстраивать прямую коммуникацию между брендом и потенциальными или существующими клиентами. Результатом такой коммуникации являются увеличение лояльности клиентов к компании и новых и повторных продаж.

Email-маркетинг может служить общей площадкой для интеграции различных каналов коммуникации: смс-рассылки, мобильные приложе-

¹ Certified Digital Marketing Professional. Social Media Marketing Transcript. Digital marketing institute, 2019. 43 p.

ния, выставки и конференции, магазины, сайт, онлайн-консультант, социальные сети, ретаргетинг. По любому из этих каналов можно предложить подписаться на рассылку, использовать эти каналы для сбора данных о потенциальных подписчиках, информировать через рассылку об активностях и событиях в других каналах и т.д.

Виды рассылок также возможны различные, хотя в одном письме могут одновременно присутствовать несколько компонентов:

- контентная — содержит полезный для пользователей контент (советы, примеры, рецепты и т.п.), который пользователь ждет и читает с интересом;
- информационная — сообщение пользователю о каком-либо событии (акции, скидки, мероприятия и т.п.);
- сигнальная — высылается в связи с какими-либо действиями пользователя (оплата заказа, статус доставки, любые другие действия и процессы).

Рассылка ведется по базе адресов, которая может быть сформирована путем набора новых добровольных подписчиков (через предложения подписаться, пройти опрос и т.п.) либо основана на уже существующей клиентской базе (либо сочетание этих двух возможностей).

Содержание рассылки может готовиться сотрудником специально для каждого выпуска или быть автоматизированным. Что касается типов **автоматизированных рассылок**, то среди них можно выделить: приветственное письмо, серию обучающих писем, подтверждение каких-либо действий через почту, ответ-формы и благодарности, сообщения о «заброшенных корзинах» (незавершенные заказы) и многое другое.

Стоит учитывать, что согласно законодательству Российской Федерации¹ распространение рекламы по сетям электросвязи допускается только при условии предварительного согласия абонента или адресата на ее получение. При этом реклама признается переданной без предварительного согласия последних, если ее распространитель не докажет, что такое согласие было получено. В противном случае инициатор рассылки может получить штраф. Такие правила и их аналоги в других странах разработаны для того, чтобы спамеры не могли получать электронные адреса людей без их разрешения и отправлять им незапрашиваемые электронные письма. При этом иностранное законодательство относительно спама более жесткое, чем российское.

¹ Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.08.2021) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/f892dec1383709792452f18d36e7043306e2be0a/ (дата обращения: 24.09.2021).

Создание и осуществление рассылок ведутся обычно с помощью специализированных сервисов. **Сервис email-рассылки** — это инструмент, который позволяет маркетологам создавать, доставлять, управлять и анализировать кампании по рассылке. Такие сервисы позволяют обеспечивать **основные принципы построения эффективной стратегии email-рассылок**: сегментация, персонализация, тайминг, вовлечение и анализ.

Сегментация — это разделение подписчиков электронной почты на более мелкие сегменты по таким критериям, как географическое местоположение, интересы и история покупок. **Персонализация** предполагает обращение по имени, персональные рекомендации и отображение продуктов на основе истории просмотров. **Тайминг** — определение и настройка оптимальных дней и времени отправки рассылок в зависимости от адресатов. **Вовлечение** включает: приветствие новых подписчиков, информацию о количестве писем за определенный срок, информацию о содержании рассылки, включение разумного количества информации и предложений в одно письмо, таргетирование по сегментам и тестирование аудитории. **Анализ** рассылки, т.е. обратной связи по ней, должен давать понимание результатов и указывать на возможность оптимизации рассылок, что в совокупности позволит наращивать эффективность email-маркетинга.

Мобильный маркетинг

Мобильный маркетинг — это любая рекламная деятельность, которая использует каналы цифрового маркетинга для привлечения клиентов через мобильные устройства¹. Проще говоря, мобильный маркетинг — это продвижение именно через мобильные устройства с учетом специфики их функционала и использования по сравнению со стационарными компьютерами.

Инструменты мобильного маркетинга: внутриигровая реклама, геомаркетинг, голосовой маркетинг, контекстная мобильная реклама, маркетинг в социальных сетях, мобильный поиск, реклама в мобильных приложениях, push-уведомления, QR-коды, SMS-рассылки и многое другое.

Мобильный маркетинг может быть эффективным способом привлечения клиентов и взаимодействия с ними в процессе продвижения продуктов (товаров и услуг). Одно из ключевых преимуществ мобильного маркетинга заключается в возможности охватить и сегментировать очень широкую аудиторию, выбирая тех, с кем нужно взаимодействовать, и различные

¹ Мобильный маркетинг: что это такое, как использовать в бизнесе // vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/268801-mobilnyy-marketing-chto-eto-takoe-kak-ispolzovat-v-biznese> (дата обращения: 24.09.2021).

каналы коммуникации. Изучение портретов клиентов позволяет сегментировать людей по интересам, увлечениям, возрасту, полу, образованию, особенностям поведения и многим другим параметрам. Это, в свою очередь, используется для разработки эффективных персонализированных кампаний мобильного маркетинга.

Основные **преимущества** мобильного маркетинга:

- легкий доступ к большому числу потенциальных потребителей, поскольку значительное число людей используют мобильные устройства, а число пользователей интернета с мобильных устройств стабильно растет по всему миру;
- возможность обращаться к людям в любом месте и в любое время и одновременно с этим собирать информацию об их предпочтениях;
- высокий вирусный потенциал, когда мобильный маркетинг увеличивает вероятность того, что тот или иной контент станет вирусным, т.е. пользователи сами начнут распространять его;
- возможность осуществления мгновенных и удобных транзакций в сочетании со стимулированием спонтанных покупок;
- рентабельность мобильного маркетинга нередко выше, чем у традиционной рекламы, в первую очередь благодаря сегментации и таргетированию.

Маркетинг влияния

Маркетинг влияния, или более точный перевод с английского — «маркетинг через тех, кто имеет влияние на нужную аудиторию» (influencer marketing). В практике часто говорят о партнерских размещениях в социальных медиа инфлюенсеров как о синониме маркетинга влияния, однако такое восприятие слишком упрощает картину.

Инфлюенсер может быть блогером или даже просто лицом некоего популярного канала или аккаунта в социальных медиа. В данном случае с ним (с этим каналом или аккаунтом) можно работать, как с другими рекламными площадками, в том числе просто размещать заказы на демонстрацию тех или иных согласованных с заказчиком изображений и видео.

Однако инфлюенсер может быть также известной и уважаемой в определенных кругах личностью (лидер общественного мнения, ЛОМ) без привязки к конкретной соцсети или конкретному каналу распространения информации. В этом случае маркетинговые мероприятия могут потребовать больше изобретательности и деликатности, поскольку должны будут предельно органично вписаться в стиль публичной активности данной личности.

В частности, могут потребоваться кросс-платформенные материалы, готовность быстро отрабатывать внезапные информационные поводы на других информационных площадках. Наградой за сложность кампании бывают значительно более высокие показатели вовлеченности аудитории и коммерческой конверсии показов.

Ровно те же особенности инфлюенсеров, которые обеспечивают повышенную отдачу при правильном использовании, приводят к значительным потерям при неправильном. Три самые частые проблемы в маркетинге влияния:

- не получается найти подходящих инфлюенсеров;
- не получается органично вписать размещение, аудитория чувствует фальшь — и отворачивается, если не от инфлюенсера, то как минимум от продвигаемого продукта / бренда;
- инфлюенсер меняет стиль поведения и совершает поступки, несовместимые с системой взглядов и убеждений заказчика, и (или) с позиционированием продукта / бренда.

Вирусный маркетинг

Термин «вирусный маркетинг» самим своим названием отсылает к биологическим вирусам — крошечным созданиям, которые внедряются в живые клетки и заставляют эти клетки производить тысячи и миллионы копий самих себя. Благодаря такой варварской стратегии буквально несколько вирусных частиц могут за считанные дни превратиться в миллиарды и заразить огромные множества гораздо более сложных организмов.

Маркетинговые вирусы ведут себя примерно так же. Хорошо сконструированный вирусный продукт должен стимулировать человека-мишень передать некое послание, включающее сам вирус и какую-то «полезную» маркетинговую нагрузку другим людям. Причем для эффективного распространения каждый человек должен «заразить» вирусом как минимум двоих. В этом случае распространение и самого вируса, и связанного с ним маркетингового сообщения будет напоминать цепную реакцию, когда на каждом следующем шаге в процесс вовлекается кратно больше участников, чем на предыдущем. А сама вирусная кампания будет напоминать взрыв (для справки: в химии и физике цепная реакция зачастую протекает со взрывом, в том числе ядерный взрыв возникает по такому принципу).

Пример одного из самых простых вирусных сообщений — так называемые «письма счастья»: «Получатель этого послания, перепиши его 10 раз и отправь десяти разным людям, и будет тебе большое счастье. А если не сделаешь, то самые ужасные ужасы падут на твою голову!»

В эпоху соцсетей вирусным эффектом обладают мемы — пародийные картинки, над которыми хочется смеяться. Люди стараются поделиться

с друзьями хорошим настроением... и заражают их маркетинговым посланием, если картинка с мемом, среди прочего, несет изображение бренда или намекает на какой-то бренд.

Сегодня профессиональные маркетинговые команды большинства брендов массового рынка стараются использовать огромный потенциал вирусных механизмов и создают контент, который должен стать вирусным. Так называемые «рекламные войны» — Pepsi VS Coca-Cola, Mercedes VS Audi, KFC VS McDonald's — это в значительной мере искусственный прием, призванный повысить вирусную силу рекламных кампаний.

Так же как в живой природе работает иммунитет, убивающий вирусы еще на подходе к их мишеням, так и в маркетинге любая вирусная кампания быстро выдыхается. А большинство рекламных продуктов, задуманных как вирусные, так никогда и не «взлетают» — их эмоциональный заряд оказывается недостаточным, либо каналы для посева выбраны неудачно, либо целевая аудитория обозначена неточно.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается принцип разделения каналов коммуникаций на платные, собственные и заработанные?
2. Что относится к инструментам исходящего маркетинга?
3. Кто главные участники рынка интернет-рекламы?
4. В чем особенность контекстной рекламы?
5. Какие признаки выделения целевых аудиторий доступны в таргетированной рекламе?
6. В чем заключается ретаргетинг в рекламе?
7. Какие основные модели оплаты интернет-рекламы существуют?
8. Какие показатели используют при оценке эффективности интернет-рекламы?
9. Что относится к медийным форматам рекламных материалов?
10. Что включает оффер, который выставляют рекламодатели в партнерских сетях?
11. Охарактеризуйте внутренние, внешние и поведенческие факторы поисковой оптимизации.
12. Раскройте суть понятия «интернет-PR» и возможные объекты его применения.
13. Охарактеризуйте назначение и возможные направления применения сервисов.
14. Перечислите основные каналы PR-взаимодействия в интернете.
15. Опишите цель и преимущества SMM.
16. Назовите основные задачи SMM.
17. Раскройте содержание, назначение и возможности email-маркетинга.
18. Перечислите виды рассылок для email-маркетинга.
19. Охарактеризуйте мобильный маркетинг и его инструменты.
20. Кто такие инфлюенсеры?
21. В чем состоит суть вирусного маркетинга?

Список рекомендуемой литературы

1. Дейнекин Т. В., Данченко Л. А. Понятие и значение комплексного интернет-маркетинга в деятельности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 1.
2. Дейнекин Т. В. Искусственный интеллект в маркетинге // Маркетинг в России и за рубежом. — 2019. — № 2.
3. Назайкин А. Современное медиапланирование. — М.: Солон-пресс, 2016.
4. Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000.
5. Farris P., Bendle N., Pfeifer P. Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance. — 3rd ed. — Pearson FT Press, 2016.
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. — 1st ed. — Wiley, 2016.
7. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. — Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2017.

Учебник

СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ

Под редакцией
В. В. Герасименко

Оригинал-макет – А. В. Плотников.
Оформление обложки – А. В. Плотников.
Опубликовано 26.06.2023.

ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова; www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907690-21-9

