



ПРИЦЕЛЬНЫЙ
МАРКЕТИНГ

Виктор Тамберг
Андрей Бадьин

НОВАЯ РЫНОЧНАЯ НИША

ОТ ИДЕИ
К СОЗДАНИЮ
ВОСТРЕБОВАННОГО
ПРОДУКТА

Виктор Тамберг

**Новая рыночная ниша. От
идеи к созданию нового
востребованного продукта**

«ЭКСМО»

Тамберг В. В.

Новая рыночная ниша. От идеи к созданию нового востребованного продукта / В. В. Тамберг — «Эксмо»,

В книге дается авторская «Модель восьми потребностей», с помощью которой можно классифицировать рынки и искать на них варианты новых бизнес-идей и незанятых ниш через понимание причин покупки. В книге показано: • как, используя ситуативную и ролевую модели, а также культурный фактор, не только создать новый, уникальный товар или услугу, но и построить сильный бренд; • как привести поведение компании в соответствие с требованиями рынка; • как представить цельную картину, в которую вписывается и человек со своими особенностями внутреннего мира и потребностями, и компании со своим поведением на рынке. Идеи, изложенные в этой книге, – это знание, как действовать безошибочно в бизнесе, ориентированном на конечного потребителя на современных рынках. Эта книга – о нахождении пути развития бизнеса через понятную и действующую технологию. Книга предназначена предпринимателям и маркетологам компаний, работающих на рынках B2C, а также всем, кто занимается разработкой и запуском на рынок новых товаров и услуг.

© Тамберг В. В.

© Эксмо

Содержание

От авторов	5
Глава 1	7
1.1. Жалкие попытки понять потребителя	8
1.2. Конец эпохи брендов?	14
Глава 2	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Виктор Тамберг, Андрей Бадьин

Новая рыночная ниша. От идеи к созданию востребованного продукта

От авторов

Так сложилось, что подавляющее большинство книг о бизнесе можно отнести к категории «for Dummies» – «для чайников». Принято описывать в книге не более одной идеи, так как читатель, утомленный реальной рыночной деятельностью, не будет вникать в сложные сплетения текста. В результате бизнес-литература стала своего рода вещью в себе: количество книг растет в геометрической прогрессии. Ведь растет и спрос, порожденный постоянным усложнением рыночной ситуации. При этом практическая ценность очень многих книг колеблется около нулевой отметки. Деловой мир нуждается в знаниях и специальных технологиях. Вместо них мы часто сталкиваемся с примитивными идеями, выглядящими красиво лишь на бумаге и не обладающими реальным потенциалом их использования на реальном рынке. Это касается всего, что так или иначе связано с рынком – от матриц портфельного анализа до принципов создания брендов. Увы, все это – лишь обертка без содержимого.

Все, что было написано ранее, было написано для принципиально другой рыночной ситуации. Возможно, когда-то это работало или помогало работать. Но сейчас ситуация слишком сложна. Старые концепции и идеи утратили работоспособность, а ничего нового, способного помочь предпринимателям в работе, так и не появилось. Идей много, но все они создаются по тем же канонам, что и десятилетия назад. И это большая ошибка. Потому что современные технологии ведения бизнеса должны быть принципиально другой степени конкретики. Просто потому, что логика выбора потребителя очень усложнилась. А вместо подробных схем, описывающих воздействие на потребителя на современных перенасыщенных рынках, мы встречаемся лишь с описанием или устаревших примеров чужого успеха, или абстрактных идей, оторванных от реальности. Но они бесполезны – бизнесу на массовых рынках нужны не книги, «включающие интуицию», а четкие схемы работы, ведущие к успеху.

Чтобы разобраться в сложных ситуациях на перенасыщенных рынках, на которых действует самое неизведанное и непредсказуемое существо – человек, и описать тенденции их развития, автору необходимо иметь практический опыт ведения бизнеса, обладать глубокими знаниями в области маркетинга, быть знакомым с результатами исследований в области психологии, быть способным к рефлексии и уметь мыслить абстрактно, погружаясь в хитросплетения психических процессов.

Но, увы, практики бизнеса, как правило, не интересуются достаточно глубоко социальной психологией, психологи ничего не смыслят в маркетинге, маркетологи редко охватывают контекст бизнеса в целом. К тому же одних сухих знаний недостаточно, необходимо частичное или полное переосмысление истин, а мыслители всегда были штучным товаром. Поэтому достаточно редко встречается деловая литература, обладающая потенциалом эффективного практического применения.

Неопределенность и неоднозначность имеющихся идей является отличной почвой для спекуляций на этой теме, способом быстро наловить много рыбы в мутной воде. Оправдать постфактум при помощи новомодных и не очень концепций можно любую удачу и любой провал с равной степенью успеха. Судя по количеству «гуру», которые обретаются во многих областях бизнес-консультирования, свою популярность этот подход не теряет. Но для нас он не только неприемлем, но и откровенно неинтересен. У нас есть больше чем некие идеи, отда-

ленно похожие на действующие и под которые можно подогнать какие-либо известные примеры из мира бизнеса. У нас есть цельная картина ситуации, в которую вписывается и человек со своими особенностями внутреннего мира, и компании со своим поведением на рынке. И мы намерены ее донести до вас.

Эта книга не похожа на другие книги о бизнесе. О сложном невозможно писать примитивно, в результате мы получим лишь профанацию. Эта книга непроста. Но ведь и рыночная ситуация далека от простой. Поэтому мы, отчасти из кокетства, заранее приносим свои извинения за возможную сложность в усвоении материала. Но писать как-либо по-другому мы просто не видим возможности: слишком непросты темы, которые подняты. И слишком сложен путь из того затяжного кризиса, в котором оказалась современная бизнес-наука по имени «маркетинг». Слишком многое нужно сказать и о многом рассказать. Поэтому мы предупреждаем: это не легкое чтение о «четырех измерениях бренда», «любимых марках», «трудных детях» или «синих океанах». Это книга о сложном и во многом непредсказуемом бизнесе, ориентированном на конечного потребителя. И в первую очередь это книга о самом потребителе, о человеке.

Возможно, не каждый поймет все, что мы хотели донести, мы готовы к этому. Также мы готовы и к волне критики, которую будут высказывать те, кто не смог осознать изложенные мысли. Но тот, кто поймет, получит эффективный инструмент работы, не зависящий от интуиции и творческих пристрастий отдельных людей. Осознавшие идеи, изложенные в этой книге, получают в свое распоряжение самое главное – знание, как действовать безошибочно в такой сложной сфере, которой является бизнес, ориентированный на конечного потребителя на современных рынках.

Мы пишем именно для таких людей – не просто энергичных и целеустремленных предпринимателей, ломающих своей волей барьеры косности и инертности людей, но вдумчивых стратегов, настоящих полководцев бизнеса, истинных героев своего времени. В наше время бизнес является вершиной человеческой деятельности, занятием, которое котируется максимально высоко. И побеждать здесь должны лучшие – не просто самые сильные и агрессивные, но и самые умные. Во всяком случае, именно таким мы хотим видеть нашего читателя. И нам очень хочется верить, что именно такой читатель не просто оценит наш труд, но и сможет самостоятельно применить на практике наши идеи.

С пожеланием удачи и с чувством глубокого уважения к читателям.

Виктор Тамберг, Андрей Бадьин.
2008

Глава 1

Проблемы бизнеса нашего времени

Основной вопрос, который всегда стоит перед каждым предпринимателем, – как делать бизнес? Что и как нужно делать, чтобы получить доход? Какой вид продукции или услуг предложить потребителю? Как сохранить рыночные позиции в быстро изменяющемся мире? Как можно и нужно изменить, модернизировать или улучшить продукт, чтобы он оставался востребованным на рынке? И никто не может ответить на эти вопросы. Захочет ли потребитель купить эту якобы новинку? Мы этого не знаем независимо от того, идет ли речь о новом продукте или просто об улучшенной модификации уже известного на рынке товара. Нужен ли потребителю сотовый телефон со встроенной бритвой? Неизвестно. Нужен ли человеку автомобиль с шестью колесами? Может, да, а может, и нет. Нужен ли покупателю корм, которым можно кормить и кошек, и собак, и попугаев, и людей одновременно? Нет? А может, да? А почему вы так решили?

Иногда популярными становятся самые невероятные продукты. А бывает и так, что продукт, в который вложены огромные деньги, остается незамеченным. Почему так происходит, не знает никто. Маркетинг не дает ответа на этот вопрос. А потребитель уже не знает, чего еще захотеть. Какой ты хочешь сотовый телефон, человек? Красивый и удобный? О каком автомобиле ты мечтаешь, человек? О богатом и престижном? Какую одежду ты хочешь носить на работе, человек? Красивую, модную и удобную? Какое еще пиво может заинтересовать человека помимо тех сортов, которые уже есть на рынке? Тайна. Все явные запросы человека давно удовлетворены. Для удовлетворения каждой его прихоти, любого каприза предлагается немало товаров и услуг. Потребитель так избалован, что даже уже не знает, чего он хочет. И спрашивать человека об этом – бессмысленно. Но надо как-то работать на рынке. И не просто топтаться на месте, предлагая товар, который компания производила в течение десятилетий. Надо одновременно успешно бороться с конкурентами, которых сейчас очень много на любом рынке b2c.¹

¹ b2c («business to consumer») – общее название рынка, ориентированного на конечного потребителя. Противоположное понятие – b2b («business to business») – межкорпоративный рынок, где потребитель – юридическое лицо.

1.1. Жалкие попытки понять потребителя

Ключевым вопросом, ответ на который позволит добиться успеха на рынке товаров и услуг, является вопрос о том, как удовлетворить запросы потребителя. Это аксиома, которая давно известна. Но как узнать, что потребитель хочет, если сам он этого не знает? Выявить его капризы? Но это только капризы, от которых потребитель может с легкостью отказаться. Нанять психологов и гипнотизеров, чтобы проникнуть в подсознание потребителя и узнать, что он хочет на самом деле? Практика показывает, что и эти данные бесполезны, они все равно не описывают логику потребления. Можно сделать рыночный продукт высочайшего качества и продавать его по самым низким ценам. Но даже это не гарантирует успех. Скорее даже приведет к убыткам и банкротству. Ведь потребитель уже ни в чем не нуждается и даже не знает, что бы ему еще такое захотеть. Особенно на уже сложившихся рынках. Чтобы развивать промышленность и технологии, продукция должна быть хорошо продаваемой. А как продать новый продукт, если неясно, зачем он нужен потребителю?

Спрос в современном мире уже может быть только внутренним, искусственным. Но как человеку внушить спрос? Можно ли сказать покупателю: эта жевательная резинка со вкусом бекона с укропом – то, что ты хочешь? Сказать можно, но потребитель ее, вероятно, не захочет. Можно сказать потребителю: ты давно мечтал об этой удивительной кухонной машине, которая стирает белье, моет посуду и жарит яичницу одновременно. Но мечтал ли о ней потребитель на самом деле? Сомнительно. Можно сказать человеку: этот стиральный порошок – для крутых парней, как ты. Но захочет ли потребитель показать свою «крутизну» покупкой стирального порошка? Кто знает...

В большинстве рекламных слоганов провозглашается, что потребитель о чем-то мечтает, к чему-то стремится, чего-то жаждет. Но работает ли такая реклама? Нет. Человек давно привык, что кто-то пытается за него сформулировать его желания, и не реагирует на эти попытки. Что в результате? А в результате – конкурсы и фестивали рекламы, где оценивается художественная сторона, а никак не то, как реклама помогает делать бизнес. Потому что способа оценки рекламного сообщения на работоспособность до того, как реклама будет размещена, не существует. Такая вот проблема: с одной стороны, неизвестно, какое еще новшество, нужное покупателю, можно ему предложить. С другой стороны, неизвестно, как этот новый продукт ему продать, как сформировать устойчивый спрос на него. Поэтому 9 из 10 новых марок и товаров покидают рынок. Ведь действия предпринимателей осуществляются строго наобум. И по мере роста конкуренции число «выживших» продуктов будет только снижаться. Тупик, из которого нет выхода?

Информация к размышлению

В 2000 году результаты исследования, проведенного исследовательской группой Spectra/BASES в США, показали: из 30 000 новых товаров 93 % покинули рынок, не найдя потребителя. При этом ритейлеры уменьшают «испытательный срок» для нового продукта до 6 месяцев. Общие ежегодные потери производителей, по скромным подсчетам, превышают 20 млрд долл. США.

По материалам сайта <http://www.bases.com>

Поиск новой бизнес-идеи, новой рыночной ниши, идеи нового продукта является одним из самых насущных вопросов современного бизнеса. Бизнес невозможен без движения, без развития. Но где найти ответ на вопрос: как и в каком направлении двигаться? Потенциал

роста рыночной доли имеющегося продукта очень часто исчерпан. Нужно найти такой выход из существующей ситуации, который приведет к увеличению объема реализации, а следовательно, и к росту прибыли компании. Для этого надо выходить на новые рынки, осваивать новые продукты, создавать новые бренды. Достаточно глубоко вопрос поиска новых бизнес-идей и создания на их основе новых товаров и услуг еще не раскрывался. Как именно искать новые идеи? Как именно искать новые ниши? Как создавать новые варианты товаров и услуг?

Исследования потенциального спроса при выводе на рынок новых продуктов могут привязываться только к исследованию спроса на существующие аналоги. Отсюда следует, что при создании чего-то принципиально нового исследования просто бесполезны. И даже, если вы придумали нечто новое, при помощи исследований отношения потребителя вы не сможете ни подтвердить, ни опровергнуть свои идеи. Достаточно вспомнить про автоответчик и факс, которые были отвергнуты в ходе предварительного тестирования продукта. Создать же новые идеи на основе данных, полученных в результате исследований предпочтений потребителя, просто невозможно! Исследователи не охватывают контекст бизнеса в целом. В результате сами исследования, как правило, являются большой профанацией. Изучая высказываемое мнение потребителя, мы не сможем найти ту нишу, которая обладает потенциальным, но нереализованным спросом. Потому что мы не знаем, что хочет человек. Потребитель уже давно сам не понимает, что он хочет. Впрочем, новые рыночные ниши и искали, и ищут совершенно по другим принципам, но и они далеко не так эффективны, как хотелось бы. Это путь интуиции.

Поражения

Впервые представленный публике на Нью-Йоркском автосалоне в 2005 году Jeep Commander был создан с учетом пожеланий покупателей, которым хотелось получить автомобиль с тремя рядами сидений и любимым угловатым дизайном модели Cherokee. Но Commander не оправдал надежд, и сегодня каждый проданный с немалым трудом внедорожник приносит убытки в размере стоимости Jeep Grand Cherokee. Со всей уверенностью можно сказать, что Commander – это пущенные на ветер деньги, которых у Chrysler не так уж много. Модель планируется снять с производства в 2008 году.

По материалам сайта <http://www.cars.ru>

Да, самые интересные рыночные продукты, самые революционные решения, простые и вместе с тем гениальные, были рождены только интуицией управленцев. Своим стремлением и априорной уверенностью в своей правоте, подчас вопреки здравому смыслу, бизнесмены часто достигали значительного успеха на рынке. Но сколько было провалов среди тех, кто действовал аналогично? Сколько идей погибло, несмотря на то что авторам они казались гениальными, а продукт, созданный на их основе, в перспективе востребованным? Бесспорно, их тоже было очень много. Увы, интуитивный путь не дает ответа на вопрос о том, как искать рыночную нишу как для нового продукта, аналогов которому еще не существовало на рынке, так и для продукта, который в той или иной форме уже существует.

При создании нового продукта необходимо в первую очередь учитывать потенциально возможный спрос, иначе новый революционный продукт останется невостребованным. Потребитель просто не поймет, зачем ему нужен этот новый продукт. Так в свое время случилось с первым персональным органайзером Newton от Apple, так произошло и с DAT – кассетным стандартом от Phillips. При всей своей революционности и кажущейся нужности эти продукты

так и не нашли свой путь к кошельку и душе потребителя, несмотря на серьезные инвестиции в их создание и продвижение. Но каков этот возможный спрос, как его определить?

Потенциально востребованная рыночная ниша и по сей день является Эльдorado бизнеса. Все хотят ее найти, иначе и создание нового продукта, и модификация имеющегося с целью расширения сбыта являются слишком рискованными мероприятиями. Но потребитель объективно почти ни в чем уже не нуждается. А установить, в чем он может нуждаться, имеющиеся исследовательские методики не позволяют. Однако стоять на месте, как правило, уже нельзя: конкуренты в любую секунду могут предложить нечто лучшее. И как действовать в такой ситуации – не ясно. Маркетинг не дает ответа на элементарные вопросы о том, что делать, как делать и для кого делать, чтобы получить достаточный объем прибыли.



Рис. 1.1. Развитие и кризис маркетинга

То есть маркетинг закономерно оказался в тупиковой ситуации, о чем уже давно говорят многие. Маркетинг был создан для работы в принципиально иной рыночной обстановке и не может предложить решения проблем, возникающих на современном этапе развития рынка. Как видно из рисунка 1.1, на котором представлена схема, иллюстрирующая развитие реаль-

ных рынков и маркетинговой теории, маркетинг перестал быть адекватен запросам бизнеса. Бизнес-задачи требуют ответов, которые маркетинг дать не способен. Именно поэтому тема поиска новой рыночной ниши остается либо уделом очень поверхностных методов, дающих отдаленное общее представление, в каком направлении двигаться, либо просто замалчивается. Современные консультанты не в состоянии предложить внятные технологии поиска новых бизнес-идей – рыночная ситуация слишком сложна и непредсказуема для этого.

В результате процесс поиска бизнес-идеи, новой рыночной ниши сводится к методу проб и ошибок: компании выводят на рынок целый пакет различных предложений в надежде на «авось» – авось потребитель как-то заинтересуется новым продуктом и будет его покупать. А «неудачников», то есть продукты, которые так и не нашли свой путь к потребителю, можно и вывести с рынка. Несмотря на колоссальную стоимость входа на рынок, именно этот вариант используется наиболее часто, ведь альтернативы ему пока что нет. И именно этому варианту примитивной, но баснословно дорогой сортировки мы обязаны неутешительной для предпринимателя статистикой: из десяти новых продуктов или марок в течение первых трех лет девять уходят с рынка, так и не став популярными.

Информация к размышлению

Результаты недавнего исследования, проведенного Nielsen BASES и консалтинговой компанией Ernst & Young, показали, что в США терпят неудачу до 95 % новых потребительских продуктов, а в Европе – до 90 %.

По данным исследований, которые проводятся в компании Cornicus Marketing Consulting, успеха добиваются не более 10 % всех новых продуктов и услуг. Под успешными понимаются те, которые присутствуют на рынке через три года и являются прибыльными. Это происходит и с потребительскими товарами, и с финансовыми услугами, и товарами длительного спроса, и телекоммуникационными услугами, и лекарствами.

Kevin J. Clancy, Peter C. Krieg.

По материалам сайта <http://www.v-ratio.ru>

Если с этой точки зрения оценить действия очень многих компаний, то мы постоянно видим подтверждения тому, что бизнес – всего лишь лотерея с малой вероятностью выигрыша, в которую играют участники рынка. Пожалуй, только в сфере высоких технологий развитие как-то упорядочено в силу того, что общий вектор развития определен постоянным ростом производительности систем и элементов. Но во всех прочих областях, на прочих рынках направление развития отсутствует. Поэтому производителям остается лишь продолжать проводить эксперименты без каких-либо гарантий успеха. Именно поэтому и появились ванильная Кола, голубая Пепси, мороженое под марками шоколадных батончиков и тому подобные экспериментальные продукты, которые все чаще уходят с рынка (в данном случае имелся в виду рынок России и СНГ, с которого ушли все описанные продукты), не оправдав ожиданий управленцев и не окупив инвестиций в свое создание и продвижение. Да, бизнес – это риск, но не до такой же степени!

Быть может, и не все предприниматели планируют захват новых рынков, желают расширить сферу влияния своего бизнеса. Однако практика показывает, что и удержать существующие рыночные позиции весьма непросто. И дело не только в том, что конкуренты постоянно предлагают что-то новое, улучшенного качества и т. п. Дело и в том, что никто толком не оценивает реальных позиций, которые занимают конкретный товар, бренд, бизнес. Позиций не на каком-то абстрактном рынке с сегментами, которые существуют на графиках маркетологов, а позиций, которые существуют в голове потребителей. Позиций, которые не названы наду-

манным «позиционированием», а позиций, определенных логикой психической деятельности человека, алгоритмом принятия решения о покупке и потреблении.

А если таких знаний нет, как принять правильное решение о том, что сохранять и что делать, чтобы остаться на плаву? Ведь стартовая позиция неизвестна! Не ясно, что именно выбирает потребитель, покупая уже существующий бренд или продукт! Значит, не ясно, каким он должен стать, если веления времени заставят изменить продукт. Собственно, многочисленны кризисы и даже крахи крупных и мелких марок и компаний тому лишнее подтверждение. Но причина проста – нет достоверных сведений. Домыслы, фантазии, смутные представления есть, а четкого понимания нет. Наверное, каждый предприниматель имеет свою точку зрения на то, почему его продукт популярен и должен таковым остаться. Но так считали все! В том числе и владельцы/менеджеры погибших марок. Так что уверенность – это одно, а знания – совсем другое. И этих знаний пока что нет.

Именно поэтому так популярны книги известных предпринимателей, достигших успеха на сложных, высококонкурентных рынках: читателям хочется чему-то научиться у тех, кто смог найти правильную нишу для своего продукта. Люди тщетно надеются выявить логику действий и совершить нечто подобное. Однако здесь мы снова сталкиваемся с непредсказуемостью гениальной интуиции «звезд» бизнеса, то есть этот путь также тупиковый. Наверное, не будет преувеличением сказать, что если исключить из рассмотрения мировоззренческий аспект подобных книг, то польза от них также стремится к нулю. Ведь интуиция, пусть даже талантливого бизнесмена, – плохая основа для анализа и выводов. Оказалось, что верить авторитетам в этой области в принципе нельзя: практики, как это ни обидно для них звучит, также не отдают себе отчета в том, почему они добились успеха. Их опыт, который не опирается на особенности внутреннего мира потребителя, сам по себе является лишь практической реализацией интуиции и фантазии. Как вы думаете, можно ли создать автомобиль, если не иметь представления о том, как работают его основные узлы и механизмы, а есть только картинка этого автомобиля и уверенность, что автомобиль в принципе можно сделать? А ведь ситуация именно такова.

Мы изначально исследовали область бренд-стратегии и способы формирования потребностей у потребителей. Но потом, совершенствуя свою технологию создания сильного бренда через упорядочение компонентов, пришли к выводу, что наши находки не только позволяют создать сильный бренд, который будет успешно конкурировать на рынке. Как оказалось, выводы, к которым мы пришли, систематизировав информацию, решают более глобальную задачу: нужным образом классифицировав рынок, можно увидеть то, как потребитель воспринимает имеющиеся марки. А также сделать прогноз о том, что он еще может захотеть, какие незанятые блоки остались в его алгоритме выбора. А значит – найти новую, незанятую рыночную нишу для создания предложения, которое должно найти отклик в душе потребителя.

Разумеется, разработка бизнес-идей и вывод на рынок новых продуктов также связаны с брендингом как таковым, ведь на высококонкурентных рынках продаются не товары и услуги, а бренды. Но данная книга не столько о брендинге, сколько о более важном стратегическом аспекте бизнеса – о нахождении пути его развития. Нахождении не по наитию, не через выбрасывание на эксперименты сотни тысяч и миллионов долларов, а через понятную и действующую технологию. А брендинг – лишь надстройка над бизнес-идеей. Покупается ведь все равно продукт, который решает проблему человека.

1.2. Конец эпохи брендов?

Современная ситуация, как хирург со скальпелем, препарирует маркетинговую теорию и выявляет ее слабые места. Рост конкуренции вызвал рост рекламной активности игроков, увеличился уровень информационного шума, потребитель стал теряться в догадках о том, что именно ему выбрать. Его сознание начинает все сильнее фильтровать входящую информацию, чтобы мозг не перетрутился над обработкой непринципиальной, не самой важной ее части. И этой непринципиальной для человека, для его психики информацией оказывается подавляющее большинство марок. Марки, которые были когда-то важны и нужны всем, имена которых были на слуху, уходят с рынка. Бывшие когда-то могущественными и способными купить правительство небольшой страны корпорации, столкнувшись с реальной конкуренцией, сдают свои позиции. Реклама не продает, новые бренды также стремительно уходят с рынка, так и не заняв позиции. Вынимаются из кладовок старые имена в надежде, что, может быть, они смогут вновь стать популярными и востребованными. Но и это не спасает. И старые, известные марки, и вновь создаваемые имена стройными рядами покидают рынок, похоронив инвестиции и надежду на их возврат. Такая ситуация на рынке позволила некоторым специалистам говорить о конце времени брендов. Впрочем, о конце времени брендов говорят уже давно – практически с «черной пятницы Marlboro» 1993 года.

Информация к размышлению

«Черная пятница Marlboro» – историческое 20 %-ное снижение цены на самый известный табачный бренд США, которое произошло 2 апреля 1993 года. Следом на биржах резко упали в цене акции компаний – владельцев других самых известных брендов: Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, PepsiCo, Procter&Gamble и Nabisco. Так марка Marlboro вступила в борьбу с производителями дешевых сигарет, отнимавших рынок у бренда. Это событие позволило специалистам говорить о том, что бренд как таковой перестал влиять на потребителя и наступил «конец времени брендов». В начале 90-х частные марки супермаркетов увеличили свою долю рынка в 2 раза, отобрав покупателя у брендированных аналогов, а у потребителя наступила brand blindness (слепота к брендам). Это резко перераспределило рекламные бюджеты: если в 1983 году производители тратили 70 % на рекламу и 30 % на стимулирование сбыта, то после 1993 года пропорция стала обратной: 25 % – прямая реклама и 75 % – стимулирование сбыта.

(Наоми Кляйн. No Logo)

Но время брендов все не заканчивается – иногда бренды выстреливают на новых рынках так, что заставляют всех без исключения конкурентов задумчиво чесать голову. Достаточно сказать одно заветное слово – iPod, чтобы закрыть рот всем, кто говорит о конце времени брендов. Кончается не время брендов, кончается время НЕ-брендов, марок, которые считаются брендами по недоразумению. Выживают лишь сильнейшие, а слабые умирают. Таков естественный отбор в мире бизнеса.

Но для тех марок, которые погибли, так и не найдя свой путь к потребителю, это является слабым утешением. Также это не должно радовать и тех, кто все еще на волне успеха. Принципы достижения успеха на высоконкурентных рынках b2c до сих пор не обозначены. В мире нет ни одной внятной концепции определения идеи бренда с тем расчетом, чтобы он стал востребованным и окупил инвестиции в свое создание. Маркетинговые и брендинговые

«гуру» преуспели в продвижении только самих себя. Эти новые миссионеры бизнеса хорошо умеют продавать, вернее, даже проповедовать свои услуги. Но когда нет понимания того, КАК нужно действовать, ЧТО нужно делать и КОГДА это нужно делать, эти услуги – ничто. Пустая трата денег, терапия бессознательного заказчиков. Дорогостоящие сеансы бизнес-психоанализа, краткосрочное внушение уверенности в себе, которая потом рассыплется под воздействием суровой реальности...

Китай уже выходит на автомобильный рынок; осталось совсем недолго ждать, чтобы увидеть, какой из мировых брендов, считающийся сильным в настоящий момент, первым заявит о банкротстве. Автомобильный рынок – самый заметный, но есть еще масса других, откуда Китай, научившись прилежно копировать удачные находки, будет вытеснять всех старых игроков. И он сможет это сделать. Потому что, когда нет сильного бренда, который нужен потребителю, этот потребитель начинает выбирать продукт по рациональным характеристикам, в ряду которых цена – на первом месте. Запомните: сильный бренд нельзя убить демпингом. Демпинг – оружие против слабых. Но очень сильное оружие. Все ли выживут?

Поражения

Доля рынка национальных автопроизводителей США сократилась с 58 % в 2005 году до 55 % в 2006 году, а общий объем продаж упал на 8,8 %. В то же время доля японской Toyota выросла на 2,1 %, что позволило японцам отобрать у DaimlerChrysler третье место на американском автомобильном рынке. За последние пять лет Chrysler закрыл 15 заводов и уволил 40 тысяч служащих, то есть почти 36 % своего североамериканского персонала. «Если к третьему кварталу 2007 года Chrysler не даст прибыли, акционеры поднимут бунт», – так характеризовал сложившуюся ситуацию бывший президент корпорации Томас Столлкэмп. В 2006 году Chrysler потерял 1,4 млрд долл.

При этом азиатские автопроизводители продолжают экспансию в США, открывая все новые заводы, при этом рапортуя о прибылях.

По данным сайта <http://fin-drive.ru/>, <http://www.cars.ru>

Когда нет сильных продуктов, начинают выигрывать товары, у которых соотношение цена/качество оптимально.

Разумеется, о конце эпохи брендов говорить просто глупо. Бренды очень нужны потребителю. Просто потому, что так работает его психика, таковы алгоритмы принятия решения. И иногда бренды все-таки появляются на свет. Конечно же, мы говорим о сильных брендах, то есть о тех, которые потребитель хочет покупать и за которые он готов платить.

Иногда чей-то талант рождает яркую идею, которая оказывается близка потребителю, и объект потребления (товар, услугу, марку) ждет фантастический успех. Причем причины этого успеха остаются загадкой даже для самих владельцев корпораций, и повторить его в других областях они часто не в силах. Motorola RAZR V3 был сверхудачным телефоном, одни продажи этого телефона вывели всю компанию на 2-е место в мировом рейтинге производителей. Но кроме успеха RAZR, который продолжает эксплуатироваться уже четвертый год, компании Motorola откровенно нечем похвастать – все их более современные телефоны даже близко не могут подойти к тому уровню продаж, который был достигнут RAZR. Что это, как не случайность? Что это, как не попытки работать на рынке по принципу игры на рулетке, пытаясь поставить фишки на все из возможных комбинаций в надежде, что хоть какая-то выиграет? Итог: в хай-тек-сообществе уже ползут слухи о том, что Motorola может покинуть рынок сотовых телефонов.

Поражения

В начале 2008 года деловой мир потрясла новость о том, что Motorola планирует полностью продать или свернуть производство сотовых телефонов. По данным источников, близких к компании, фактически решение об отказе от производства мобильных уже принято, необходимо лишь согласовать технические детали и найти покупателя на подразделение либо распродать сотовый бизнес по частям. Все произошедшее с компанией большинство аналитиков называют не иначе как грандиозным падением, так как еще три года назад компания стабильно занимала второе место в мире (после Nokia) по количеству продаваемых телефонов, кроме того, компания была фактически символом американской сотовой связи и первой выпустившей телефоны в популярном форм-факторе «раскладушка».

По материалам сайта <http://www.cybersecurity.ru>

Бизнес должен быть предсказуемым, он нуждается в технологиях, а не в правилах азартной игры. Но пока что никто так и не смог предложить выход из создавшейся ситуации. Кто-то пытается достать из нафталина морально устаревшую идею позиционирования, кто-то опирается на провозглашение своей гениальности как рекламиста, кто-то пытается придумать УТП.² То есть выйдя на рынок в XXI веке, бизнес все еще пытается жить категориями полувековой давности. Новые идеи стоят еще меньше и вообще не позволяют говорить о технологичности бизнеса. Разумеется, эта ситуация не ведет ни к чему хорошему. Маркетинг погряз в словоблудии, признанные «гуру» тиражируют нелепости, а успех на рынке становится все более случайным и непредсказуемым делом.

Информация к размышлению

В ходе проведенного WARC³ исследования «Global Marketing Effectiveness Report» было опрошено 3000 специалистов по маркетингу со всего мира. Результаты показали, что 65 % маркетинговых затрат на рынке b2c не имели какого-либо эффекта на потребителя. Максимум впустую истраченных денег приходится на развитые страны Европы и США. Производители отказываются от стратегических целей, маркетинговые бюджеты перераспределяются в пользу краткосрочных задач.

По материалам сайта <http://www.warc.com>

Попытки найти выход из ситуации и предложить работающее решение предпринимаются и по сей день, но чем дальше, тем более нелепыми и оторванными от реальности они выглядят. Ключевой вопрос – критерии выбора потребителя на рынках – так и остался без ответа. А если никто не знает, как потребитель выбирает, то никто и не знает, что ему можно предложить. Как потребитель разделяет автомобили представительского класса? А как он разли-

² УТП – Уникальное торговое предложение (англ. USP: «unique selling proposition»), понятие, введенное Россером Ривзом в книге *Reality in Advertising* в 1960-м. Когда концепция УТП окончательно утратила свою актуальность, в противовес ей испанским маркетологом Раулем Перальба была введена идея UEP (Unique Emotional Proposition) – Уникального эмоционального предложения, в которой предполагается, что в основу продукта заложены некие эмоции – ностальгия, сексуальность и т. п.

³ WARC (World Advertising Research Center) – мировой центр исследования рекламы – независимая организация, ведущий поставщик информации для центров исследований рекламы и глобального маркетинга, медиасообществ. WARC тесно сотрудничает с торговыми, промышленными, рекламными и исследовательскими ассоциациями и крупными компаниями по всему миру.

чает внедорожники? А как он отличает одну марку косметики от другой? Невероятно, но об этом никто не думает! А ведь понимание критериев выбора и дифференциации брендов друг от друга откроет двери в новые рынки! Но, увы, предпринимателям некогда думать, а гуру-маркетологи, похоже, думают не о том...

А ведь то, как потребитель разделяет марки в своем сознании, как он отличает продукты одного назначения друг от друга – это лишь следствие работы алгоритма принятия решения о покупке. Основа же – те самые проблемы, решение которых покупает потребитель. Выделив проблему, решения которой еще нет в том или ином виде, можно сразу же предположить и то, каким должен быть сам продукт, и то, как он должен продвигаться, и то, кому он предназначен. Не будут нужны ни фестивали рекламы, которая не продает, ни конкурсы брендов и хитроумные методики их оценки. Поняв логику выбора и позицию потребителя, можно просчитать и дальнейшие действия по созданию и продвижению продукта. Но сейчас производитель далек от этого понимания, а удачные, сильные продукты и бренды – результат случайности, интуиции, но никак не технологии и понимания.

Итак, причина слабости основной массы брендов заключается в непонимании логики потребителя, в незнании того, что и как он выбирает. Это привело к переоценке роли брендов и рекламы. Создание брендов стало областью каких-то фантастических обоснований и рисования логотипов, а реклама – искусством, которое оценивается на фестивалях и конкурсах. Но это лишь следствие более общих проблем. Потребитель покупает комплекс из самого товара или товаров/услуг и бренда, который является, по сути, лишь фантиком, в которую завернут рыночный продукт. А реклама – просто информация о том, что в мире существует вот такая «конфета в фантике» – брендированный продукт. Но главное здесь – сам товар или услуга, ведь именно его в первую очередь покупает человек, его использует, его демонстрирует окружающим, им тешит свое самолюбие. Бренд – не причина покупки, это не нечто самоценное, как это пытаются представить ныне. Бренд – лишь следствие позитивного отношения потребителя.

Когда выбор богат, потребитель начинает создавать коммерческие стереотипы, облегчающие его выбор. Эти коммерческие стереотипы, то есть примитивно (для облегчения работы психики) сформулированные представления о выгодах того или иного продукта или торговой марки, и есть те самые бренды. Иными словами, потребитель перестал выбирать конкретный продукт с тем или иным набором рациональных характеристик, так как рационально выбирать ему стало трудно. Он стал покупать то, что соответствует его стереотипным образам, даже если в реальности продукт не всегда соответствует этому стереотипу. Но альтернативы у него нет – постоянно выбирать человек не в состоянии, это прямой путь в дом умалишенных. Представьте, сколько времени и сил может занять обычный поход в супермаркет: ведь нужно придирчиво изучить все товары, сравнить их друг с другом и потом принять правильное для себя решение. По каждому продукту из сотен других, который потребитель покупает в супермаркете. Реально ли это? Конечно же, нет. Поэтому человек так не выбирает. При покупке человек руководствуется своими стереотипами, созданными им по отношению к товарам, услугам и торговым маркам. Надо сказать, что стереотипные оценки и ранее играли весомую роль в выборе. Но в настоящее время это единственный критерий, по которому покупатель выбирает тот или иной продукт.

В этом смысле разница между товаром и услугой, как и разница между продуктом и брендом, полностью отсутствует. Ведь человек покупает не эти товары или услуги. Он покупает только решение своих проблем. И только эта проблема определяет и сам рыночный продукт, и бренд, и его рекламу. На одном рынке человек покупает конкретный товар или услугу, так как проблема, требующая решения, диктует такой способ действий. На другом рынке человек покупает уже целый набор продуктов, которые в комплексе решают другую проблему его бытия. Но суть одна – каждый из продуктов должен решать уникальную проблему или решать известную проблему, но уникальным способом. И стереотипное представление о том, какой

это продукт и для чего предназначен, и есть бренд. В основе рыночного предложения на любом рынке лежит сам товар или услуга со своими рациональными и иррациональными характеристиками. Следовательно, создание удачного, востребованного товара и есть причина рыночного успеха.

Бренды – это никакие не «Lovemarks», это не «марки с душой», это просто стереотипы, которые имеет потребитель. Стереотипы, облегчающие его выбор за счет того, что содержат те выгоды, которые человек получит от покупки. Человек не так глуп, чтобы любить марку именно этого стирального порошка, часов, одежды или пива. Психика человека оперирует лишь стереотипами, которые он присваивает товарам, услугам или торговым маркам.

О любимых марках....

Lovemarks (любимые марки) – термин, введенный Кевином Робертсом, главой рекламного агентства Saatchi & Saatchi. Суть этого понятия в том, что бренд и потребителя должны связывать сильные эмоции и самая настоящая любовь. Выживут только те бренды, которые создадут сильную эмоциональную связь с потребителем. Эта связь может быть создана только естественным путем, без какого-либо вмешательства (!) со стороны бренд-менеджеров.

По материалам: Кевин Робертс, Lovemarks. Будущее после брендов

Разумеется, никаких методик идея Lovemarks не предполагает.

Восприятие торговых марок в этом отношении удобнее для психики, так как один идентификационный символ – название, логотип или слоган уже позволяют ему выделить продукт из ряда себе подобных. Особенно если сами товары и услуги трудноотличимы друг от друга. Но и в отношении конкретных продуктов потребитель зачастую создает свои стереотипы. Очень часто брендом является не конкретная марка, а конкретный, удачный товар. Созданный иногда случайно, за счет своей уникальности, он становится востребованным, желанным, но торговая марка здесь может не играть никакой роли. У BMW X5 и BMW 740 принципиально разные покупатели, у каждой группы – свои взгляды на марку. Но если марка BMW все-таки наделяет свою продукцию каким-то общим образом, то часто даже этого нет, как это произошло с Motorola Razr V3. Ситуация, когда успешно продается лишь один продукт из всей линейки, говорит только об одном – брендом является конкретная модель, конкретный удачный товар или услуга. Но не торговая марка! Если бы брендом была торговая марка, то она помогала бы продаваться хорошо всем без исключения товарам. Когда этого нет, потребитель сам выбирает себе бренд, создает стереотип, но наделяет им не то, что планировали предприниматели, а то, что считает нужным он сам – конкретный продукт. В интересах предпринимателя сделать так, чтобы продавались все продукты под маркой. Когда этого не происходит, можно говорить только о том, что бизнесмены, маркетологи, бренд-менеджеры и «гуру» не контролируют ситуацию на рынке.

«На рынке все решает потребитель» – эта избитая фраза уже стала некой аксиомой. Но она ошибочна! На рынке все должен решать предприниматель! Найдя способ подстроиться под запросы потребителя, он должен вынуждать его осуществить покупку!

Но что мы имеем сейчас?

Помимо того факта, что продукт, будь то товар, услуга или торговая марка, объединяющая ряд продуктов, должен найти место во внутреннем мире потребителя, никто не говорит ничего. Абсолютно НИЧЕГО. На каждом рынке, где существует два и более участников, потребитель как-то разделяет участников в своем сознании. Но по каким принципам он их разделяет? Ответа на этот вопрос не существовало. Как в голове потребителя уживается 5, 10,

50 брендов? Но ведь они имеются – каждый потребитель знает на память несколько десятков автомобильных марок, каждая женщина знает несколько видов косметики, а каждый любитель пива – минимум десять сортов. Но сам факт знания не определяет покупку. Покупку определяет тот факт, кто какой-то продукт лучше других удовлетворяет какие-то запросы потребителя. Но какие это запросы? Как они структурированы? Ответа нет ни у кого. Но этот ответ принципиален – ведь зная, как именно потребитель выбирает, что именно для него важно на конкретном рынке, какова структура его запросов, мы сможем найти и новую, незанятую рыночную нишу. В противном случае ситуация на рынке для производителя, по сути, и есть, и будет лотереей, игрой в русскую рулетку, только патронов в барабане слишком много...

И если еще десятилетие назад был велик шанс, что новый продукт как-то случайно, через интересную рекламу, найдет свой путь к потребителю, то сейчас, с увеличением количества товаров и услуг, вероятность успеха постоянно снижается. Бизнесмены, производители просто не знают, что предложить потребителю, а выяснить, что он хочет или даже может захотеть, современная теория маркетинга не в состоянии. Она не оперирует такими понятиями, она не погружена настолько глубоко во внутренний мир человека. Но мы намерены это сделать, и эта информация не является пустыми измышлениями о человеческой природе. Потому мы и сказали о базисе маркетинговой теории, в основе которого и должны быть заложены эти идеи. Естественно, эти данные и должны определить создание нового продукта. Эта информация должна дать ответ, что делать, чтобы этот товар стал популярным, и как сказать об этом в рекламе. Эта информация даже должна определить и то, каким должен быть имидж, когда он нужен, а когда – нет.

Время брендов, время жестокой конкуренции породило потребность в массивном рекламном воздействии. Чтобы быть услышанным, когда все кругом также кричат о себе, своем продукте и своей марке, рекламный бюджет может исчисляться десятками миллионов долларов. Естественно, эти средства закладываются в стоимость продукта. Брендированные продукты, как правило, уже не могут продаваться без рекламы – потребитель тогда просто не узнает об их существовании и не поймет, зачем они ему нужны. Но крупные рекламные бюджеты увеличивают стоимость продукта, и при этом не вносят каких-либо качественных изменений в сам товар или услугу.

Получается замкнутый круг – брендированные товары и услуги не могут продаваться без рекламы, но реклама удорожает их стоимость. Демпинг при всей его кажущейся эффективности на брендированных рынках невозможен и бессмыслен, если мы говорим о бренде, а не о продукте No name. Но чтобы потребитель все-таки покупал марочные товары и услуги по более высокой цене, ему необходимо дать обоснование для этой переплаты. Обоснованием может служить лишь идея, за которую захочет заплатить покупатель. Когда на уровне физических свойств продукты становятся все ближе друг к другу, помочь продать дороже может только идея. Эта идея должна быть важна для человека. Эта идея должна позволить потребителю создать тот самый стереотип, притом не кое-какой, а тот, который заставит его платить больше, чем за безымянные товары. Ведь любой бренд подразумевает дополнительную ценовую премию для производителя. Но эта премия должна быть обоснована с точки зрения потребителя. Идея должна быть настолько привлекательна, чтобы потребитель захотел платить, не так ли? Потому что, если он не захочет платить за идею, он не купит бренд. Следовательно, бюджет будет потрачен впустую. Далее – по стандартной схеме: убытки, уход с рынка... Эта идея должна как определить свойства самого продукта, так и помочь потребителю составить нужный стереотип. Иначе потребность в рекламе вообще отсутствует.

На этапе вхождения в рынок реклама должна создать нужный и уникальный стереотип в сознании потребителя, а потом его поддерживать, не меняя или слегка корректируя в зависимости от выбранной стратегии. Ну а чтобы потребитель не разочаровался в продукте в процессе его употребления, сам продукт должен соответствовать идее. Все, что включает в себя

бренд, – и стереотип в сознании, и сам продукт с набором рациональных и имиджевых особенностей, а также связующее звено между продуктом и стереотипом – атрибутами бренда, – все должно создаваться исходя из одной идеи. И эта идея и есть та проблема, решение которой предполагает продукт под конкретной маркой.

На основе особенностей внутреннего мира человека мы определим, что потребитель может захотеть. И как эти идеи трансформировать в конкретные продукты в реальном мире и в сильные образы в сознании человека. Потому что потребитель покупает не логотип и не товар. Он покупает комплекс из реально существующего продукта и виртуальных представлений о нем. И чтобы одно не расходилось с другим, во главе всего должна стоять идея того, что потребителю может быть нужно, – та проблема, которая решается потреблением бренда. Идея, которая определит и сам продукт, и его рекламу, и то, какова должна быть архитектура бренда, и многое другое.

Создав продукт, который потребитель, сам того не подозревая, ждет: нам уже не нужно будет думать о загадочных Lovemarks и «эмоциональной» рекламе. Достаточно будет просто сказать потребителю то, что есть. И этого будет достаточно, чтобы достичь рыночного успеха, ведь новый продукт будет уже потенциально востребованным. Надеемся, нам удалось донести серьезность поставленного вопроса. Начинаем искать ответ.

Резюме

Никакие брендинговые и рекламные ухищрения не помогут продать то, что изначально не нужно потребителю. В основе рыночного предложения всегда должен лежать уникальный рыночный продукт, который опирается на потребности человека. А то, в какую «обертку» завернуть этот продукт и как о нем заявить в рекламе, закономерно следует из той потребности, на которую опирается продукт.

Продажа подавляющего большинства новых продуктов является результатом искусственно созданного спроса. Но спрос не может быть создан на ровном месте. Он должен опираться на те скрытые желания, которые пока что спят в психике человека. На основе карты этих желаний и должна строиться как конкретная бизнес-стратегия, так и маркетинговая теория в целом.

Глава 2

Логика потребителя

Анализ ситуации на рынке товаров и услуг показывает, что время слабых брендов, ненужных потребителю, заканчивается. Заканчивается время популярности марок, которые не смогли заинтересовать человека. Бренды, бывшие иконами маркетологов еще несколько лет назад, уходят с рынка b2c. Но как заинтересовать потребителя, если он давно уже сам не знает, чего еще ему хочется, если каждый высказанный им запрос уже удовлетворен? Ответить на этот вопрос можно, только если удастся понять логику потребления и выбора продукта на брендированном рынке. Нам нужно внимательно рассмотреть особенности развития рынка не с точки зрения пожеланий маркетологов, а с точки зрения самого потребителя. С точки зрения маркетинга рынок, на котором представлено 5 марок, не отличается принципиально от рынка, на котором присутствует 100 марок. Различие между ними существует только в голове человека, который выбирает и принимает решение о покупке. И это – самое важное, так как именно представления потребителя определяют, откроет он свой кошелек или нет.

Мы знаем, как не любят думать об абстрактных вещах большинство предпринимателей и топ-менеджеров, как не нравится им изучать то, что кажется им не имеющим отношения к бизнесу как к процессу извлечения прибыли. Но универсальных рецептов не существует, каждая рыночная ситуация уникальна, и сейчас думать просто необходимо. Думать, сопоставлять факты и анализировать ситуацию. Мы же даем вам предмет для осмысливания.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.