



**Николай Николаевич Терещенко
Евгения Олеговна Трибунская
Олег Иванович Корень
Re: Маркетинг. Возможна
ли практика в стиле funk?**

*текст предоставлен издательством <http://www.litres.ru>
Н.Терещенко, Е.Трибунская, О.Корень Re: Маркетинг. Возможна ли практика в стиле funk?: Манн,
Иванов и Фербер; Москва; 2007
ISBN 978-5-902862-20-8*

Аннотация

Рынок – это люди. А маркетинг – искусство взаимодействия людей друг с другом. Как наладить это взаимодействие, чтобы оно дало наилучшие результаты для вашей компании? Об этом вы узнаете, прочитав книгу, которая написана легко, с юмором, живым разговорным языком. Исследование нижегородских маркетологов, посвященное маркетингу как инструменту управления рынком, основывается на личном опыте авторов и экспериментальных данных.

Созданная профессионалами для профессионалов, книга «для первых лиц» в то же время будет полезна всем, кого интересует психология человека эпохи всеобщего потребления.

Содержание

От издателей.	6
От авторов ко второму изданию.	8
Who is Mr. Funk?	8
Фанки-бизнес – это...	9
«Re: Маркетинг» и фанки-бизнес.	10
Новое во втором издании.	11
Введение.	12
Глава 1.	14
Усиление конкуренции.	15
Информационные перегрузки.	16
В фаворе – шоковый допинг.	17
Соревнование талантов.	18
Соревнование за таланты.	19
Глава 2.	20
Человек как поле битвы.	20
Что значит быть лидером?	21
Стратегия лидера.	22
Атака лидера.	24
Фланговая атака: создай себе рынок.	27
Партизанская война.	29
4Р – стратегия за 10 минут.	31
Стремление к лидерству.	33
Глава 3.	34
Суть сегментирования.	35
Три главных шага по выбору рынка.	36
Глава 4.	38
Позиционирование – что это?	39
Зачем нужна позиция?	41
Позиционирование по цене и ассортименту.	43
Позиционирование по специализации и лидерству.	44
Позиционирование по первенству и традициям.	46
Позиционирование по атрибуту.	48
Инновационное позиционирование.	51
Авторитетное позиционирование.	52
Позиционирование по простоте.	53
Репозиционирование.	54
Глава 5.	55
Что интегрируем?	56
С чего начинается интеграция?	57
Пять главных организационных правил.	59
Глава 6.	63
План и концепция – разные вещи.	64
Маркетинговый бюджет и бюджет компании.	66
Планы – одна неделя и одна страница.	71
Отчет размером с план.	73
Считайте эффективность эффективно.	75

Глава 7.	78
Что такое брендинг?	79
Что такое CRM?	81
Как выбрать: брендинг или CRM?	83
Глава 8.	86
Восприятие имеет значение.	88
Продвижение на основе законов восприятия.	92
Глава 9.	97
Как говорить убедительно.	98
Три главных правила в коммуникациях.	102
Глава 10.	103
Маркетинг внутри: управление и общение.	104
Маркетинг людей компании.	106
Я – это тоже маркетинг!	107
Глава 11.	108
Детям и непрофессионалам проще.	109
Слушайте друзей и собеседников.	110
Не бойтесь копировать.	111
Консультанты не всегда не правы.	113
Смешивайте ингредиенты!	115
В книгах много хороших идей.	117
Глава 12.	118
Зачем малому бизнесу маркетинговые исследования?	119
Что исследовать в первую очередь?	120
Как провести малобюджетное исследование?	121
Какие правила не надо нарушать при проведении маркетинговых исследований?	124
Оценка рынка телекоммуникационных услуг в областном центре (на примере кабельного телевидения).	127
Глава 13.	131
Фанк по-русски.	135
Тенденции развития бизнеса в других странах, регионах и отраслях.	137
Новые возможности и новые ниши.	138
Нужды и желания потребителей.	139
Реакция на изменения рыночной ситуации.	140
Качественное отличие от конкурентов.	142
Привлечение лучших.	143
Новейшие технологии в бизнесе.	144
Эмоции.	145
Будущее.	146
Заключение.	147
Приложение 1.	149
Исследования рынка в рамках проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес»	149
Методика исследования и построения рейтинга.	149
Выбор отраслей.	150
Результаты исследования. Рынок товаров и услуг для бизнеса («бизнес для бизнеса»).	151

Результаты исследований. Рынок товаров и услуг для населения («народное признание»).	154
Результаты исследований. Оценка экономической ситуации.	158
Результаты исследований 2003 г.	162
Выводы.	168
Приложение 2.	169
Приложение 3.	171
10 книг, которые стоит прочитать, если вы хотите узнать больше о...	171
...теории маркетинга.	171
...подборе персонала.	171
...маркетинге услуг.	171
...продажах по телефону.	172
...управлении продажами.	172
...маркетинговом анализе.	172
...сотрудничестве с потребителем.	172
...работе с дорогим товаром.	173
...розничной торговле.	173
...аудите маркетинга.	173
Благодарим за поддержку!	174
Сведения об авторах.	177
Издательство «Манн, Иванов и Фербер»: Мы другие.	179
Как все начиналось и зачем нам это.	179
Как мы работаем.	180

**Николай Терещенко, Евгения
Трибунская, Олег Корень.
Re: Маркетинг.
Возможна ли практика в стиле funk?
Книга для первых лиц.
От издателей.
Хроника одного бестселлера.**

Эта книга подкупает своей жизненностью.

Что такое funk? Точно не знает никто. Шведские профессора подразумевают одно. Я – совершенно другое. Авторы книги «Re: Маркетинг. Возможна ли практика в стиле funk?» – третье.

С Николаем и Олегом я познакомился на моем семинаре в Нижнем Новгороде в декабре 2004 года. Через три месяца Николай пригласил меня в качестве ведущего на другой семинар, запланированный на июль в рамках проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес», и обмолвился в двух словах о книге, которую он в то время обдумывал.

Тогда наше издательство «Манн, Иванов и Фербер» только начинало свою работу, и мы искали интересных российских авторов. Совпадение? Да. Прочитав в мае введение и две первые главы, я подумал: «То, что надо!»

В июне мы с партнерами по издательству объявили конкурс на лучшее эссе на тему «Почему стоит читать деловую литературу?». Призовое место на конкурсе заняла девушка из Нижнего Новгорода Евгения Трибунская. Каково же было мое удивление, когда я узнал, что она является соавтором Николая. Еще одно совпадение.

Третье совпадение заключалось в том, что ребята каким-то чудом успели эту книгу дописать к моему приезду на запланированный семинар в Нижний Новгород 30 июля, то есть всего за три месяца. А к 10 октября рукопись была уже готова к изданию! Зачем я рассказываю эту историю? Наверное, потому, что она в стиле funk, так, как я его понимаю.

Funk в России, и особенно в малом и среднем бизнесе, – это не философия и не откровения бизнес-гуру в режиме: «Мы наблюдаем за миром и расскажем вам, каков он есть на самом деле». Это – здравый смысл и практика. Быстрая, расчетливая практика. Это – реальный маркетинг.

Но если бы практика велась без базовой основы – тех концепций и идей, которые описаны в лучших книгах (и не только по маркетингу), она не была бы эффективной. Говоря языком шахмат, авторы дали нам классические дебюты и показали, каких успехов на практике могут добиться компании, взявшие их на вооружение. И насколько печальна может быть судьба остальных в реальном российском бизнесе.

Эта книга о том, что рынок – это люди. А маркетинг – это искусство взаимодействия людей друг с другом. Продавцов и покупателей. Начальников и подчиненных. Рекламистов и целевой аудитории. Писателей и читателей. Как наладить это взаимодействие с наилучшим результатом для вашей компании? Об этом вы узнаете, прочитав книгу, которая написана легко, с юмором и значительной долей самоиронии, живым разговорным языком.

Самое главное достоинство книги – в ее практичности. Это (повторюсь) – жизненная книга. Написана она людьми, которые много лет изо дня в день добиваются успехов для

своих компаний, используя те приемы, которые они же и описали в своей книге. Я думаю, что читатели (особенно представители малого и среднего бизнеса) давно ждали этой книги. И вот она перед вами, уже второе издание – с двумя новыми главами, новыми мыслями и новыми примерами. Читайте и делайте свой бизнес успешнее!

Игорь Манн, издательство «Манн, Иванов и Фербер»

От авторов ко второму изданию.

Who is Mr. Funk?

Получив отзывы на первое издание нашей книги, мы столкнулись с тем, что фанк, о котором говорили Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале в своей книге «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта», принятой нами за основу, часто понимается слишком узко – как нечто веселое, удивительное и эпатирующее публику. Мы же считаем, что это не так.

Фанк – это не эпатаж, не бритые головы и не разноцветные носки.

Одного эпатажа явно недостаточно для того, чтобы ваш бизнес процветал. Если чудом выжившее с советских времен кафе с хамским обслуживанием и несъедобными блюдами даст рекламу в стиле «Евросети», это не сделает его в одночасье фанки-бизнесом.

Более того, фанки-бизнесменом можно быть и без эпатирующей рекламы или провокационных слоганов.

Говоря о месте эпатажа в фанки-бизнесе, мы должны понимать, что удивлять и шокировать можно далеко не всегда. Увы, сегодня в погоне за эпатажем (как же, ведь это модно!) очень многие владельцы бизнеса теряют чувство меры и забывают о самом главном – об умах своих потребителей.

Одним из таких примеров может служить опыт ресторана, работающего в дорогом сегменте, который решил увеличить поток клиентов с помощью броской рекламной кампании под девизом «Чтобы жизнь не была собачьей!». Вот примеры реакции публики.

– «Это какой же надо иметь уровень рекламной, визуальной и, наконец, бизнес-культуры, чтобы у заведения, которое работает в высшем ценовом сегменте, „собачья жизнь“ рекламировала ресторан!»

– «Придумали бы уж тогда какую-нибудь фишку, например специальное меню для посетителей с собаками или „Педигри пал“ для желающих».

– «Качество рекламы – вполне адекватный индикатор состояния мозгов владельца бизнеса, уровня его культуры. А она, культура владельца, проявляется во всем: от того, насколько качественно вымыты столовые приборы, до отношения персонала...»

Эпатаж может быть составляющей фанки-бизнеса, а может и не быть. Все зависит, как всегда, от целей компании, от ее рынка, потребителей и прочих составляющих бизнеса. Приборостроительный завод, производящий счетчики для газа и воды, маленькая таксомоторная компания, небольшая сеть аптек или парикмахерских тоже могут быть фанки-бизнесом, причем без всякого эпатажа.

Фанки-бизнес – это...

С нашей точки зрения, фанк – это такой стиль организации бизнеса, когда нестандартные маркетинговые решения позволяют добиваться желаемого результата с минимальными издержками. Особенно востребованными подобные решения становятся в условиях быстрого изменения рынка и ограниченности ресурсов.

Великолепный пример настоящего фанки-бизнеса привел недавно Олег Кондрашов, владелец группы компаний «Пир». Суть состояния региональной торговли сегодня можно описать двумя словами: нашествие сетей. Малый бизнес – в виде мини-маркетов и небольших магазинчиков – активно вытесняется из продуктовой розницы. Можно ли найти противоядие в такой неприятной ситуации? Да, что и доказал один из предпринимателей.

Во многих супермаркетах и продуктовых магазинах существует проблема, связанная с молочными продуктами: за 2-3 дня до окончания срока годности их необходимо изъять из продажи. Молочные предприятия, куда возвращается такая продукция, вынуждены просроченные товары просто выбрасывать. Если же молокозаводы продукцию обратно не принимают, то ее выбрасывают магазины. Этим и воспользовался предприниматель, который стал покупать молочные продукты с истекающим сроком годности по минимальной цене и очень дешево продавать их в своих киосках. Фактически товар не просрочен, но срок реализации дня через три у него закончится. Для нормального человека это не принципиально, потому что пакет кефира долго все равно не хранят, а для небогатых людей такие скидки – существенная помощь. И ведь никакие большие магазины, нарядные супермаркеты не берутся за это, а предприниматель делает. Сумел даже выстроить, основываясь на этой оригинальной идее, небольшую сеть молочных палаток, превратив чужую головную боль в прибыльный бизнес.

К сожалению, многие предприниматели в сегодняшних конкурентных войнах не могут пока извлечь выгоду из новых условий ведения бизнеса, которые диктует рынок. Мы надеемся, что наша книга поможет в принятии таких решений не на отдельном примере с молочными палатками, а на системном уровне.

«Re: Маркетинг» и фанки-бизнес.

Книга «Re: Маркетинг. Возможна ли практика в стиле funk?» – о том, как теории применять на практике. Как добиваться желаемого результата в условиях ограниченности ресурсов не по наитию, а с помощью накопленного (своего и чужого) положительного и отрицательного опыта.

Консультируя компании из различных отраслей, мы часто советовали руководителям прочитать ту или иную книгу зарубежных авторов на темы, которые их волновали. При этом мы понимали, что большинство зарубежных гуру повествуют о том, что нужно делать, но мало кто говорит о том, как это сделать. Как выбрать стратегию для небольшой сети магазинов или одного кафе? Как позиционировать на рынке таксомоторную компанию на десять машин или мини-типографию? Как организовать маркетинг на малом предприятии и нужно ли вообще этим заниматься? В чем смысл хорошей инновационной идеи в малом и среднем бизнесе? Многие вопросы оставались без ответа. «Самое время что-то менять!» – подумали мы и сели за написание своей книги.

Не будем лукавить: полностью отказаться от теорий зарубежных идеологов невозможно, иначе не избежать нам обвинений в самопровозглашенном пророчестве и плагиате одновременно. Мы пошли другим путем: написали книгу-отзыв, отзыв практиков малого и среднего бизнеса на концепции гуру маркетинга и менеджмента.

Как применить на практике воззвания Кьелла Нордстрема и Йонаса Риддерстрале, железобетонную логику Джека Траута и Эла Райса, опыт Гарри Беквита и Карла Сьюэлла? Как воспользоваться тщательно отфильтрованными знаниями, собранными Джозефом и Джимми Бойеттами? Возможно ли вообще применение западных теорий в нашей практике и если да, то как – это и есть, с нашей точки зрения, суть обновленного маркетинга и суть нашей книги «Re: Маркетинг».

Ключевые концепции и примеры их применения в малом и среднем бизнесе – вот 11 слов, которыми можно охарактеризовать наш труд со словом FUNK на обложке. Фанк ли это? Решать вам, уважаемые читатели.

Серьезным подспорьем в работе стали исследования, проведенные оргкомитетом проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес» в 2003 и 2005 годах. Их результаты стали неотъемлемой частью настоящего издания. Кроме того, специально к выходу второго издания книги мы включили в нее две новые главы.

Новое во втором издании.

«Рынок – это люди, и он не стоит на месте, он меняется вместе с миром, вместе со всеми нами», – написали мы в заключении к первому изданию нашей книги. Это было всего год назад. За это время к нам поступило несколько десятков отзывов и рецензий. С еще большим числом людей мы поговорили устно, пытаясь понять, что понравилось в книге, что нет и чем ее необходимо дополнить. Мы получили множество советов, идей и рекомендаций, часть из которых постарались включить в существующие главы, а некоторые оставили для третьего издания. Но из всего этого объема информации два ключевых вопроса стояли особняком:

- как исследовать рынок своими силами и при этом не потерять в качестве?
- что такое фанк в малом и среднем бизнесе?

«Ребята, вы написали хорошую книгу, но почему же вы забыли об исследованиях? – говорила нам предпринимательская часть наших читателей. – Знаете, как не хватает опыта именно в этих вопросах! Приходишь в агентство, а там счет выкатывают неизвестно за что на такие суммы, что нам пару месяцев это исследование отрабатывать нужно будет».

«Позвольте, а где же здесь фанк?! – вопрошали наиболее продвинутые маркетологи, студенты и журналисты. – Практики много, примеры наглядные, а фанка не-е-ет!.. Что такое фанк в вашем понимании?»

Мы подумали, что отделаться от этих вопросов изменениями в предисловии или существующих главах у нас не получится, да и не стоит этого делать. Закон рынка суров: есть спрос – готовь предложение. И новые главы, 12-я и 13-я, посвящены исследованиям и фанку – понятиям-призракам в малом и среднем бизнесе.

Огромное спасибо вам, наши читатели, за то, что заставляете нас двигаться!

Мы уверены, что наши новые и старые главы, наши исследования, примеры, идеи, мысли и комментарии помогут вам сделать бизнес еще более успешным и прибыльным. Желаем удачи в реализации всего задуманного с наивысшей степенью эффективности!

С уважением, Николай Терещенко, Евгения Трибунская, Олег Корень.

Введение. Что такое рынок?

Любой предприниматель сегодня говорит о рынке, но мало кто задается вопросом, что это такое. «Мы работаем на рынке соков», «мы работаем на рынке ценных бумаг», «мы работаем на автомобильном рынке» – эти слова машинально вылетают из наших уст, и создается впечатление, что рынок – это бесчисленный набор товаров и услуг. Это впечатление обманчиво. Рынок – это в первую очередь люди, потенциальные покупатели товаров и услуг. Именно от них зависит успех любого коммерческого предприятия. Николай Терещенко приводит такой пример.

Однажды я решил потрудиться кондуктором в нижегородском маршрутном такси №63. День был предпраздничный, народ готовился к Пасхе, и пассажиров было немного. Водитель, работавший в этот день, отпросился на два часа раньше, и мы с директором компании сами сели за руль во время последнего вечернего рейса. Чтобы окупить поездку, нужно было продать 40 билетов. Мы продали 36, влетели в убытки на 28 рублей – но зато получили много полезной информации.

Например, треть пассажиров спрашивала: «Куда идет автобус?», хотя на вывеске было крупно, как нам казалось, написано: «Автозавод (ул. Дружаева) – Верхние Печеры (по ул. Белинского)». Второе наблюдение состояло в том, что маршрут наш был в то время новый, и многие просто не садились в автобус, предпочитая более известные номера. И наконец, проехав полпути и продав всего 12 билетов, мы подумали, что кассы все равно не собрать, и начали гнать автобус, останавливаясь лишь там, где люди сами поднимали руку. Возможно, если бы мы ехали со всеми остановками, как положено, были бы в прибыли.

Этот пример из простого бизнеса – хорошая иллюстрация того, на что обращает внимание покупатель. На решение сесть в автобус не влияло ни его безупречное техническое состояние, ни водительский стаж человека за рулем, ни наличие мелочи на сдачу. В еще меньшей степени интересовали людей износ двигателя или музыка, звучащая из колонок. Большинство потенциальных пассажиров ждали «своего» автобуса, со знакомым номером маршрута, и именно этот волшебный номер был определяющим фактором для принятия решения: покупать или не покупать.

Рынок—это люди. В случае с маршрутными такси рынок – это люди, стоящие на остановках. А продукт – это доставка пассажиров из точки А в точку Б за определенное время с приемлемым уровнем комфорта. Все остальное: стаж водителя, техническое состояние средств производства, наличие оборотных средств в кассе и масла в двигателе – это всего лишь внутрифирменные проблемы, до которых пассажирам нет никакого дела. Технические параметры автобуса, его внешний вид и предлагаемый маршрут следования – это инструменты, которыми так или иначе пользуются все конкуренты.

Для того чтобы стать волшебным номером в сознании покупателя, сегодня уже недостаточно просто быть таким, как все. Когда предложение товаров и услуг превышает спрос, каждому бизнесу нужно учиться привлекать внимание и создавать лояльность рынка. Нужно чаще попадаться на глаза покупателям и более понятно оформлять вывески. Может быть, стоит ехать медленнее или, наоборот, быстрее? А может, пора устраивать розыгрыши призов по номерам проданных билетов?

Сегодня у «пассажиров» есть выбор: добраться из точки А в точку Б можно различными способами. Автобусы ходят с интервалом в одну-две минуты, и можно поехать на том, который больше понравился, можно взять такси или просто пройти пешком. Вариантов масса. Именно поэтому столь важно обратить на себя внимание рынка, запомниться тем людям, от которых зависит успех бизнеса.

Ум, сознание покупателей – вот настоящее поле битвы в современном бизнесе и в современном маркетинге. Чем бы компания ни занималась: маршрутными перевозками, высокими технологиями или продажей промышленного оборудования, главное, о чем она должна думать, – это внимание и лояльность клиентов. Их внимание и лояльность – залог УСПЕХА НА РЫНКЕ.

Глава 1.

Наш мир: вчера, сегодня, завтра.

Мы такие маленькие, а вокруг нас так много всего. Посмотрите на звезды и попробуйте их сосчитать. Взгляните вниз из иллюминатора самолета и попробуйте сосчитать огни на земле. Мы крупинки, мы утопаем в морях выбора, нас захлестывают приливы перемен. Вокруг нас так много всего. Но вся проблема в том, что мы хотим еще больше!

Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале. «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта»

Мир меняется быстро, очень быстро. Но многие руководители компаний почему-то забывают об этом. Работа на узком рынке с четким кругом конкурентов и покупателей пока еще позволяет забывать и погружаться в ежедневную спокойную рутину. Но мир не стоит на месте. Он несется вперед, стремительно меняя реальность современного бизнеса, разрушая установленные связи и привычный ритм. И анализ ситуации только подтверждает это.

Например, исследования, проведенные в рамках проекта «Лидер года» (см. Приложение 1), показали, что многие предприниматели опасаются активного развития федеральных и транснациональных сетей, понимая, что приход крупных корпораций означает серьезные перемены на их рынках, в сознании их покупателей. Что же происходит сегодня в бизнесе?

Усиление конкуренции.

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале в книге «Бизнес в стиле фанк» написали: *«Экономическая реальность нашего времени такова, что все конкурируют со всеми. Все мы – участники глобальной конкуренции. И отдельные люди – участники глобальной конкуренции. И компании. Целые страны вовлечены в глобальную конкуренцию. Нигде не спрятаться и никуда не убежать. Ни тебе. Ни мне. Ни «Фиату». Ни U2. Ни Рикки Лэйк. Ни Роберту Де Ниро. Ни Мэг Райан. Ни Аугусто Пиночету».*

Знаменитые шведы правы. Количество торговых марок в мире растет в геометрической прогрессии. Цифры можно приводить до бесконечности. Впрочем, любой россиянин может самостоятельно убедиться в этом, посетив ближайший супермаркет.

Причем конкурируют не только торговые марки. Конкуренция сегодня значительно шире. Научный маркетинг знает такое заумное слово, как субститут – продукт-заменитель. Домашние кинотеатры заменяют обычные кинозалы. Такси – привычный городской транспорт. Интернет-новости – печатные СМИ. Мало того, сегодня продуктами-заменителями являются совершенно независимые друг от друга товары и услуги. Средний класс решает, как лучше поступить со своими накоплениями. Потратить их на отдых, положить в банк или обзавестись бытовой техникой? А может, сделать первый взнос за новый автомобиль, приобретая его в кредит? Или купить квартиру по ипотечной программе? Вокруг нас так много возможностей!

Конкуренция не просто усиливается. Она переходит на совершенно другой уровень, становится глобальной и ежеминутной. Еще вчера наш бизнес можно было назвать развлечением, тогда как сегодня это уже ВОЙНА, где в буквальном смысле каждый конкурирует с каждым. Нигде не спрятаться и никуда не убежать.

Информационные перегрузки.

Борьба за внимание действительно идет каждую минуту. Миллионы компаний-конкурентов претендуют на расположение потенциального клиента. Каждую минуту на среднестатистического потребителя обрушиваются потоки различной информации: «Отдохните в Анталье!», «Не забудь авто переобуть!», «Бизнес-ланч за 100 рублей»... Тысячи информационных посланий хотят заставить нас открыть кошелек.

Наше сознание постоянно атакуется. Но готово ли оно адекватно воспринимать все вываливаемое на него?

Ученые выяснили, что среднестатистический человек в течение 24 часов забывает до 80% новых данных. Мы начинаем фильтровать сообщения. Не обращаем внимания на плакаты на улицах, выключаем звук во время рекламной паузы, смываем дворниками листовки с лобового стекла автомобиля, удаляем спам из почтового ящика.

Посчитайте количество радиостанций, которые вы регулярно слушаете. Сколько их получилось? Пять? Семь? Только в нашем городе их вещает не менее двух десятков. И они тоже борются за внимание потребителя, иначе им не продать рекламу. Сколько фильмов или телесериалов вы смотрите по телевизору в неделю? Три? Семь? Хм... В еженедельной телепрограмме мы насчитали около сотни.

Что касается доступности информации, то технических данных столько, что гораздо проще провести новый эксперимент, чем найти и получить о нем информацию в огромном массиве баз данных. Поэтому в ответ на вопросы типа «Как компании получить информацию о количестве произведенных и ввезенных на территорию региона строительных материалов?» можно только развести руками. Или предложить тем, кто интересуется точной емкостью рынка деревообрабатывающих фрезеровальных станков и запчастей к ним, сделать оценки на экспертном уровне.

Но компании не оставляют надежды достучаться до потребителя. Они изобретают новые способы. Реклама в туалетах или на обороте платежных квитанций, мобильные биллборды или провокационные речевки промоутеров. Задачей становится УДИВИТЬ потребителя и заставить его обратить внимание на сообщение.

В фаворе – шоковый допинг.

Консультанты и тренеры по таким серьезным аспектам бизнеса, как стратегия, финансы, командообразование, начинают использовать приемы, от которых раньше главы солидных компаний просто шарахались в сторону. Шоу бизнес-идей под названиями «Кама-сутра бизнеса» и «Оргазм капитализма» собирают полный зал генеральных директоров. Серьезные разговоры о новой философии менеджмента перемежаются фривольными анекдотами и эротическими видеофильмами на экране. Кто-нибудь из вас вспомнит подобное мероприятие хотя бы пять лет назад?

Все это происходит потому, что на фоне информационного хаоса заурядность и посредственность не могут быть замечены. Чтобы запомниться, нужно произвести сильное впечатление. И все соревнуются в попытках создать наиболее яркое, если хотите, шокирующее событие, повод или явление. Вот откуда эпатажные слоганы «Евросети», вот что лежит в основе ролика «пыль Сосу за копейки!». И потребители привыкают отзываться только на самые заметные и броские заголовки, самые эффектные и оригинальные картинки, необычные и шокирующие джинглы и другие элементы, специально созданные для узурпации внимания.

Так и хочется повторить известный рекламный слоган: «Шок – это по-нашему!» Но и эпатировать публику нужно уметь, и сделать это могут только по-настоящему смелые и ТАЛАНТЛИВЫЕ люди.

Соревнование талантов.

Кто способен создать фирму, предложить услугу или разработать маркетинговую стратегию, способную выжить в обстоятельствах невероятно конкурентного и жесткого рынка, который мы видим сегодня? Только тот, кто достаточно талантлив и профессионален, чтобы соответствовать ему, и настолько быстр, чтобы угнаться за рынком и забежать вперед.

Мы живем в мире скоростей. Вкалывать как сумасшедший на трех работах 80 часов в неделю – это может быть одной из реакций на мир безумных скоростей. Но это не лучшая реакция. Может быть, вместо того, чтобы работать *больше* других, нужно работать *лучше*? Сегодняшний мир – это мир суперпрофи. Это мир суперзвезд в том деле, которому они себя посвятили. И попробуйте сравниться с ними за счет выходных или сна!

В бизнесе, как в футболе, 80% результата зависит от спортивной формы и мотивации Диего Марадоны, Зинедина Зидана или Пеле. При этом «наиважнейшие производственные ресурсы» компании порой не столь заметны для широкой публики, как игроки футбольных команд, но именно они ведут бои за внимание потребителя. Побеждает сильнейший. Если одному сотруднику требуется больше времени и ресурсов для достижения определенного результата, то другой уложится в меньшие сроки и бюджет. Угадайте, кому руководство компании отдаст предпочтение?

Сегодня настала эпоха, в которой все решают *талант и время*. Самые большие деньги делаются на эксплуатации и продаже таланта и времени. Ли Якокка, Энди Гроув, Дженнифер Лопес, Джим Керри, Брюс Уиллис, Олег Тиньков, Андрей Коркунов, Владимир Жириновский, Гай Кавасаки, Стивен Спилберг, Игорь Манн, Владислав Сурков, Александр Волошин, Джек Уэлч, Владимир Путин, Билл Клинтон и Билл Гейтс, а также множество менее известных, но не менее талантливых людей вывели свои корпорации, партии, отрасли, фильмы, музыку, продукты, торговые марки и целые страны на передовые рубежи. Есть такие таланты и среди руководителей малого и среднего бизнеса регионов. Денис Лабуза, Олег Кондрашов, Андрей Городнов, Александр Гойхман, Вячеслав Космачев, Игорь Гордеев, Марат Закеров и многие-многие другие создали и развивают компании, являющиеся форвардами нижегородского бизнеса.

Впрочем, не менее ценен талант и наемных специалистов корпораций и фирм.

Над талантами властна та же конкуренция. Они так же конкурируют между собой, как торговые марки на прилавках магазинов. И если СУПЕРПРОФЕССИОНАЛ становится лидером на своем рынке, тогда конкуренция начинается уже за него!

Соревнование за таланты.

Помните, рынок – это люди. В том числе сотрудники компаний. Чем профессиональнее будут они, тем сильнее будет компания, в которой они работают. Именно поэтому дальновидные предприятия уже сегодня ведут охоту за головами. Сотрудники по знакомству и по блату уступают места настоящим экспертам своего дела. И не важно, о какой позиции идет речь: суперменеджер по продажам ценен для компании не меньше, чем толковый и опытный бухгалтер.

Таланты сегодня могут позволить себе диктовать условия. Профессионалы покупают у боссов услуги по грамотному и человечному управлению собой. «Нет» – и они работают уже у конкурента! Управление бизнесом сегодня – это не просто управление людьми. Это – управление звездами.

Вся эта гонка – новая форма борьбы за рынок: победить в информационной схватке и своих конкурентов, и другие компании, удивить и удостоиться чести быть запомненным. А использование талантов позволяет надеяться на то, что о компании узнают потребители и будет выигран конкурентный бой за внимание – за ДОЛЮ СЕРДЦА и ДОЛЮ УМА.

Глава 2.

Стратегия в бизнесе: станьте лидером в умах покупателей!

Сегодня ничто так не важно, как стратегия. Выбор стратегии и времени – вот Гималаи современного бизнеса. Все остальное пригорки.

Джек Траут, Эл Райс. «Маркетинговые войны»

Человек как поле битвы.

Маркетинговые сражения происходят не на улицах городов и поселков, не на страницах газет и не на телеэкранах, как это может показаться. Они происходят в умах людей. Стоит ли голосовать своим кошельком за тот или иной товар или услугу, за то или иное коммерческое предложение или письмо о сотрудничестве – все эти решения зреют в умах потенциальных покупателей. И если компания хочет, чтобы выбор был сделан в ее пользу, она должна понимать:

- кто занимает умы клиентов сегодня;
- что нужно сделать, чтобы завоевать свою долю умов завтра.

Сделать это непросто. Сознание человека – это огромный мир, которого не видит никто и никогда, кроме его владельца – самого человека. Но если этому индивидууму задать несколько простых вопросов, например: «Какой торговый центр вы выбираете для себя лично?» или «Какое рекламное агентство может быть вам наиболее полезным?» – он скорее всего даст простые и адекватные ответы: «Не знаю», «Не пользуюсь» либо назовет торговую марку, которую действительно считает для себя лучшей. Мнения большого числа людей сложатся в объективную картину расстановки сил на рынке (см. Приложение 2). Только всегда необходимо помнить, что для людей слова «рекламное агентство» могут означать очень многое, начиная от продавцов рекламы на радио или телевидении и заканчивая производителями фирменных вывесок для офисов. Поэтому знать мнение рынка нужно не о рекламной отрасли в целом, а о конкретной товарной категории, в которой вы работаете или которая вас интересует в будущем: агентства по *наружной рекламе*, торговые центры *товаров непродовольственного типа*, издательства *деловой литературы* и т.д. Тогда это даст практическую пользу.

Что значит быть лидером?

Определение доли умов, занимаемой различными торговыми марками в вашей товарной категории, – это базовая операция, без которой формирование стратегии предприятия будет вестись вслепую.

Первое, что следует знать о рынке, – это имена главных игроков в вашем сегменте рынка. Как правило, в любой товарной категории только первые десять компаний могут претендовать на лидерство. Еще несколько могут попробовать создать новый рынок. Удел остальных – партизанская война.

Поясним на примере. Предположим, речь идет о туристическом бизнесе. На рынке всегда есть десяток часто упоминаемых компаний. Первая мысль, возникающая у потребителя, пожелавшего купить путевку: «Надо позвонить в...» (далее называют одну из 10 компаний). Еще о нескольких компаниях потенциальные клиенты вспоминают значительно реже, но все же вспоминают. А далее следует бесконечное множество турфирм, названия которых либо не приходят на ум клиенту вообще, либо ему просто неизвестны (только что открылись, не рекламируются и так далее).

Быть лидером в сознании потребителя – значит вспоминаться ему при первой необходимости, а иногда и ассоциироваться с самой товарной категорией. «Российское пиво – это в первую очередь...» Какая торговая марка приходит на память? «Балтика», не правда ли?

В зависимости от места, занимаемого вашей компанией в сознании покупателей, и нужно **ВЫБИРАТЬ СТРАТЕГИЮ**.

Стратегия лидера.

Лидер в умах людей всегда один. Высоты заняты единицами. В мировом копировальном бизнесе – это Xerox, в операционных системах – Microsoft, в ресторанах быстрого питания – McDonald's, на рынке прохладительных напитков – Coca-Cola, в мировом розничном бизнесе банков – Citibank.

На российском рынке ситуация та же. Слова «Балтика», «Лукойл», «Сбербанк», «Русал», «1С», «Евросеть» стали синонимами лидерства в своих отраслях, а иногда и именами нарицательными. Подобная структуризация рынка происходит и на региональном уровне.

Цель выстраиваемой лидером стратегии заключается в том, чтобы удерживать позицию «номер один» в умах покупателей, защищая ее от конкурентов.

Лидер должен блокировать сильные шаги конкурентов. С этим принципом у компаний затруднений уже не заметно. Каждая уважающая себя фирма-лидер, к какой бы отрасли она ни относилась, всегда старается отвечать на угрозы со стороны соперников.

Примечателен пример одного из самых крупных частных транспортных предприятий Нижнего Новгорода – фирмы предпринимателя Каргина. В его компании насчитывается около 40 маршрутных такси, большинство которых следует по маршруту №171 Сормово – площадь Свободы. Раньше его автобусы были как все: обычные «пазики», на которые в часы пик было невозможно сесть. Но времена меняются, конкурентов – а именно похожих маршрутов – становится все больше, и руководитель компании вместе с маркетологом фирмы решает создать «программу лояльности» для пассажиров. Они печатают специальные билеты с уникальными номерами, которые еженедельно участвуют в розыгрыше призов. Тем самым убиваются сразу два зайца. Первый – водители, которые получают процент с продаж и поэтому перестают мухлевать с обычными «небрендованными» билетами. А второй – пассажиры даже в часы пик (!) начинают ждать именно этот маршрут в надежде получить хороший приз. А мы должны отметить, что призы от ИП Каргина всегда ценны для его целевой аудитории: это и бытовая техника, и сотовые телефоны, и другие полезные вещи.

Казалось бы, ну чего интересного можно придумать в таком простейшем виде бизнеса, как маршрутные перевозки? И тем не менее вот он, отрадный факт.

Лидер должен иметь смелость атаковать себя самого. Как это из года в год делает, например, Gillette, предлагая рынку все новые и новые бритвы. Сначала был просто станок Gillette. Потом появился Gillette с двумя лезвиями. Потом – с двумя лезвиями и «плавающей головкой». Позже – Мас III Turbo. При этом каждый последующий продукт фирмы атакует своего старшего брата, вытесняя его с рынка. Жестко. Но разумно. Тем самым Gillette не дает ни единого шанса своим конкурентам, постоянно удерживая более 60% мирового рынка бритвенных принадлежностей.

К сожалению, мы не можем привести ярких положительных примеров *атаки на самого себя* нижегородских фирм-лидеров. Но вот в российском бизнесе такие примеры уже стали появляться. Ребрендинг «Билайна» – одна из первых ласточек на этом пути. И, хотя многое в действиях «Вымпелкома» спорно, нужно отдать компании должное за такое решение. Атаковать собственную позицию «С нами удобно», собственный сложившийся стиль, перейти от лобовой ценовой конкуренции к концептуальному и эмоциональному продвижению – это дорогого стоит. В общем-то, за этим будущее.

Превосходство лидерской позиции заключается в том, что лидер на своем рынке может наслаждаться плодами победы очень и очень долго. Почему? Да потому, что завоевать сознание людей непросто, но еще сложнее его изменить.

Нижегородский интернет-портал NN.RU выстроил свою стратегию завоевания аудитории, предлагая ей общение на различных форумах, где люди могут общаться и обсуждать отраслевые темы. Была создана и специализированная площадка «Реклама и PR», собравшая профессиональных рекламистов, маркетологов, пиарщиков и представителей смежных дисциплин. Несколько позже маркетологи-аналитики уговорили руководство NN.RU создать отдельный форум «Вопросы маркетинга» для того, чтобы серьезные аналитические дискуссии не путались с эмоциональными рассуждениями о торговых марках пельменей или специфике рекламных кампаний пивоваров. Результат – все серьезные вопросы маркетинга продолжают обсуждаться на «Рекламе и PR». Народ привык к этой площадке и никуда уже уходить не хочет. Ее посещают более тысячи зарегистрированных пользователей, на ней обсуждается более широкий спектр вопросов, и просто, как сказал один из участников, *«там бойчее!»*. Изменить положение дел пока не получается. Скорее всего, спецфорум «Вопросы маркетинга» через некоторое время благополучно умрет и его поглотит более крупный и родившийся в более подходящее время конкурент. Если, конечно же, у него не появятся свои яркие звезды, от которых сегодня зависит почти все.

Если ваша компания – лидер в своей товарной категории, помните, что такая позиция – это не только хорошая прибыль и право на законную гордость, но и ежедневная работа по ПРОТИВОСТОЯНИЮ конкурентным атакам, установлению отраслевых входных барьеров и общему развитию отрасли.

Атака лидера.

Соперники у лидеров есть во всех отраслях. Казалось бы, большие компании должны однозначно побеждать. У них больше средств и возможностей воздействовать на умы людей, производить более технологичные продукты, но почему-то вторым и третьим номерам все время неидеально!

Причина заключается в том, что успешная атака лидера сложна, но возможна. И примеры побед над прежними лидерами не заставляют себя долго ждать. Вот уже появилась сеть ресторанов быстрого питания «Едок» – достойный конкурент McDonald's. Группу компаний «Алтэкс» успешно атакует сеть салонов «Ваш компьютер» и компания Sunrise. В ресторанном бизнесе появляются новые «концептуальные» рестораны: «Дружкова Кружка», «Буфет», «Тинькофф» и «Робинзон». Конкуренцию единственной в Нижнем Новгороде четырехзвездочной гостинице «Волна» составляют отели «Александровский сад», «Жук Жак» и бизнес-пансионат «Волга».

Какими принципами им следует руководствоваться, чтобы атака превратилась в полноценную победу на выбранном рынке?

Не ведите себя как лидер, если вы таковым не являетесь.

«Многие компании почему-то считают себя лидерами. Беда в том, что большинство фирм обосновывают свое лидерство не реалиями рынка, а просто красивыми словами. Вы можете быть лидером на восточном берегу Миссисипи утром по понедельникам, но покупателям на это наплевать. Компании не создают лидеров – их создают покупатели. Истинный лидер тот, кого ОНИ посчитают таковым», – эти слова авторов «Маркетинговых войн» на самом деле до сих пор отражают действительность¹.

К сожалению, Траут и Райс не акцентируют внимания на том, что представления покупателей о лидерстве могут создаваться по разным, но обязательно значимым для покупателя критериям. Например, в одном и том же сегменте шампуней часть покупателей будет считать лидером «Низорал» – потому что он лидер среди производителей лечебного средства от перхоти, а часть может справедливо полагать лидером шампунь Shauma, потому что он оптимален в соотношении цена—качество в нижней ценовой категории. Но никто – никто! – из покупателей никогда не будет задаваться вопросом, производитель каких косметических средств по уходу за волосами является лидером по экономии электроэнергии при производстве шампуня. Очевидно ведь, правда? Однако до сих пор многие боссы маленьких и средних компаний с гордостью говорят про себя что-то вроде: «Я лидер по *производству мороженого в Нижегородском регионе!*» При этом лидером рынка по продажам является другой продукт.

Если игрок второго плана возомнит себя лидером и начнет применять принципы оборонительной стратегии, он просто разорится. Поэтому так важно смотреть правде в глаза. Истинный лидер тот, кого покупатели считают таковым!

Если вы собрались атаковать лидера, возьмите на вооружение следующие принципы.

Четко оцените силу лидера и свои силы. Определите, чем силен лидер. А также с какой конкретной идеей вы можете его атаковать. Наиболее распространенное заблуждение звучит так: «А давайте снизим цены!» При этом оборот компании, руководитель которой предлагает ввести подобную меру, в десять раз меньше оборота лидера рынка. Или не менее распространенная ошибка: «Нужно увеличивать ассортимент продукции. Тогда у нас все будет, как у Сбербанка!» Так и хочется спросить: «Уважаемые господа, а хватит ли у вас сил догонять Сбербанк по всему спектру продаваемых им услуг и устанавливать такие цены

¹ Траут, Д. Маркетинговые войны / Джек Траут, Эл Райс. – СПб.: Питер, 2000. – 256 с.

на свою продукцию, какие устанавливает он?!» Хватит ли сил у начинающей типографии закупить еще три полноцветные печатные машины, комплект аппаратуры предпечатной и послепечатной подготовки, кучу брошюровальных аппаратов, да еще и нанять квалифицированный персонал, который смог бы на высшем уровне все это обслуживать?

Джек Траут и Эл Райс по этому поводу справедливо замечают: *«Большинство компаний почему-то похоже на маленьких детей. Они все хотят сделать сами. Их стандартная реакция на рыночные проблемы – уткнуться носом в собственный пупок: изучить свои сильные и слабые стороны, качество своих продуктов, своего торгового персонала... Между тем компании номер два и номер три на рынке должны делать только одно: следить за действиями лидера! Нужно изучать лидера и постоянно задавать себе вопрос: как я могу уменьшить его долю рынка?»*

Ищите слабые места в силе лидеров. Они у них точно есть. Причем нужно искать слабые места именно в силе лидера. Почему? Да просто потому, что свои слабости лидер без труда исправит, а вот от силы он не откажется никогда!

В чем сила журнала «Деловая неделя», который распространяется бесплатно по трем тысячам офисов? В эксклюзивности редакционных материалов? В гениальности золотых перьев, которые там работают? Может быть, в суперкреативном дизайне обложки? Ничего подобного! Сила «Деловой недели» – в отлаженной и четкой доставке продукта читателям. Журнал не валяется по углам бизнес-центров, как это часто происходит с его коллегами по цеху. Его получают и просматривают нужные люди. Как бороться против этого лидера? На создание аналогичной системы распространения может уйти масса времени и сил, а «Деловая неделя» все равно останется сильнейшим игроком рынка бесплатных журналов для первых лиц. Но что произойдет, если поискать слабость в силе издания? Например – *бесплатность*... Бесплатный сыр не самый качественный сыр в мире. Противостоять «Деловой неделе» можно, например, создав дорогое, интересное и содержательное бизнес-издание. Тогда сработает стереотип: «Бесплатно – значит, не лучшее качество материалов. Продается – значит, действительно есть что почитать». Журнал №2 на этом рынке читателю должен доставаться за деньги, причем цена должна производить впечатление. И, если материалы будут действительно остры и актуальны, вот тогда деловой люд скажет: «Да, я отдам за этот номер свои кровные 100 рублей, но ведь и прочитаю его от корки до корки. А „Деловую неделю“ просто просмотрю на досуге...» Вокруг такого журнала со временем сформируется пул постоянных подписчиков, фанатов и почитателей, что, в свою очередь, принесет деньги рекламодателей. Не самая плохая, с нашей точки зрения, стратегия.

Никогда не распыляйте усилий. Широта ассортимента – это удел лидеров. Только они могут себе позволить поддерживать убыточные продукты и услуги за счет товаров-звезд.

У тех, кто не является лидером, такого шанса нет. Они должны концентрировать свое внимание на двух-трех, а лучше всего на одном направлении главного удара. Газета «Биржа + Авто» – сильный игрок на своем рынке: многолетняя история, широкой круг рекламодателей и читателей долгое время позволяли ей почивать на лаврах и считаться лидером нижегородской автомобильной прессы. Но потом появилось новое издание, которое не стало пытаться перегнать лидера, работая на всем автомобильном рынке. Журнал «Иномарка» посвятил свои страницы исключительно автомобилям импортного производства. И результат налицо: первенство «Биржи+Авто» покачнулось. Видимо, лидер не сразу заметил нового игрока, а когда опомнился, было поздно: симпатии владельцев иномарок уже принадлежали конкуренту!

Если вы хотите стать лидером, вы не должны спать спокойно. Самодовольство и сытое спокойствие лидера рынка – ваш шанс занять его

место. Поэтому дерзайте, атакуйте – может быть, в скором времени ВЫ САМИ СТАНЕТЕ ЛИДЕРАМИ!

Фланговая атака: создай себе рынок.

Что может быть лучше, нежели самим создать новый рынок и утвердиться на нем в качестве лидера?! Одни мысли о таких компаниях, как Sony с ее транзисторными приемниками и аудиоплеерами, Miller со светлым пивом, American Motors с джипом, 3М со скотчем, Procter&Gamble с памперсами, Levi Strauss & Co с джинсами и другие предприятия, заработавшие на своих инновациях миллиарды долларов, многим бизнесменам и маркетологам не дают спать спокойно. Могут ли общероссийские или региональные фирмы использовать стратегию флангового удара в своей практике? Конечно, могут, если усвоят три ее главных принципа.

Ищите пустые рынки. Рынок – это люди. Это их желания и нереализованные потребности. Это то, чего они иногда сами себе не могут представить.

В 1996 году НБД-Банк обратил внимание на один совершенно пустой (и это в банковском бизнесе!) сегмент рынка – рынок услуг. И кому-то пришла в голову идея: «Ребята! Посмотрите на азербайджанцев, грузин, армян, торгующих на рынках города и области. Они зарабатывают неплохие деньги. Но как они отправляют эти средства домой, своим родственникам? И в какой валюте?» С этого началась успешная фланговая атака НБД-Банка на новый рынок. Были напечатаны рекламные листовки в виде стоцолларовых купюр с призывом совершать обмен валюты в банковских обменниках. Причем надпись «Добро пожаловать!» была напечатана на пяти языках: азербайджанском, армянском, грузинском, вьетнамском и русском. Эффект не заставил себя долго ждать: банку поверили, и скоро обменные пункты заработали с удвоенной силой. Потом был заключен договор с системой денежных переводов «Анелик» об открытии первого пункта этой системы в НБД-Банке. И сегодня, заслужив доверие, банк успешно развивает сотрудничество с аудиторией.

Будьте неожиданными в своих действиях. Если вы нашли новый рынок, вы должны появиться на нем ярко, так, чтобы вас запомнили, чтобы в сознании людей вы навсегда остались, может быть, не единственными, но первыми на этом новом рынке. Вспомните серию скандальных роликов «Тинькофф. Он такой один!» и промо-акцию «Тинькофф-патруль». Человек или торговая марка, запечатленные в мозгу покупателя как первые в мире пива суперпремиум, в джинсах, в операционных системах, в автоматической бухгалтерии и т.д., в большинстве случаев такими и останутся на протяжении всей своей жизни. И чем ярче, чем неожиданнее они сверкнули в начале своего пути, тем легче им будет двигаться дальше. Как фирме «Класс» с «Брусчаткой на высшем уровне!». Как «Компании „БАМ“» с пластиковыми окнами, не пропускающими даже жужжания летающей мухи. Как «Домашнему компьютеру» фирмы «Алтэкс» с ее удачным месторасположением магазинов и приветливым персоналом «для чайников». Как социальным магазинам компании «Саюс» с поющими мышами. Как «Ковбою Мальборо» в замечательной стране прерий.

Планируйте свои ресурсы так, чтобы атака не захлебнулась. Запуская новый проект, продукт или услугу, будьте готовы к тому, что все это окажется успешным. Удивительно, что многие предприниматели тщательно рассчитывают вложения, продумывают запасные отходные пути на случай провала, но оказываются совершенно беспомощными перед собственным успехом. Может не хватить всего: денег, людей, помещений, оборудования. Если на новом рынке вас ждал успех и вы действительно стали на нем лидером, любыми силами продолжайте завоевание сердец и умов расположенной к вам аудитории. Иначе созданный вами рынок займут другие игроки. Торговый центр «Сити» несколько лет назад пытался потеснить лидера рынка ЦУМ на поле относительно дорогих и качественных товаров, открыв свои залы рядом с этим торговым гигантом советских времен. Сегодня мало кто из нижегородцев помнит об этом замечательном начинании и о самом центре «Сити». На

одной площади с Центральным универмагом гордо возвышается громада нового торгового центра «Республика», также сделавшего ставку на качество продаваемых товаров и услуг. Посмотрим, что ждет «Республику» дальше...

Вступая в борьбу за создание нового рынка, помните: бесспорность территории, неожиданность и неординарность действий – факторы, определяющие успех стратегии флангового удара. Но не менее важен точный РАСЧЕТ СИЛ и РЕСУРСОВ.

Партизанская война.

Партизанская война – удел оставшихся компаний, тех, кто обладает малыми ресурсами и малыми средствами. 99,9% существующих фирм являются партизанами. Все это так, но помните: большинство сегодняшних мировых лидеров когда-то тоже действовали на оккупированных сильным врагом территориях. Принципы работы этих компаний таковы.

Удел маленьких компаний—это маленькие рынки. Не нужно стремиться объять необъятное. Если у вас два автосервиса, не нужно кричать о том, что вы лидер. Лучше сконцентрироваться на маленьких рынках, которые позволят работать с прибылью и накапливать капитал. Эти рынки могут быть различны: ремонт только иномарок или только автомобилей ВАЗ; только тюнинг или только шиномонтаж; обслуживание всего лишь одного гаражного массива или автопарка нескольких средних предприятий. Вариантов масса. Искусство руководителя как раз и состоит в том, чтобы выбрать из всех имеющихся вариантов самый прибыльный и стабильный в долгосрочной перспективе. Из любого маленького сегмента может вырасти весьма и весьма устойчивый и прибыльный бизнес. Особенно когда рынок еще не поделен на части крупными игроками.

Впрочем, даже разделенный рынок не всегда помеха. Главное, четко определить ту нишу, которая станет полем битвы. Буквально пару страниц назад мы говорили о том, как ловко атаковал лидера рынка – газету «Биржа+Авто» – специализированный журнал «Иномарка». Но на этом дело не закончилось. Прошло совсем немного времени – и сама «Иномарка» была атакована новыми проектами: «Автопробегом» (специализация – автомобильные путешествия), «Автоклубом» (специализация – автомобильный спорт) и другими игроками рынка автомобильной прессы.

Теперь уже самой «Иномарке» приходится противостоять атакам. Что из этого получится, покажет время.

Партизан должен жить «по карману». Как только глава партизанской фирмы закажет себе лимузин, можно считать, что его дела покатались под горку. Есть такое сленговое выражение – «желудочная фирма». Это фирма, работающая на «желудки» хозяев компании. То есть фактически на пропитание и проживание самой семьи. Что ж, весьма достойный способ зарабатывать деньги и обеспечивать своих детей! Но когда эти фирмы озаряет удача и бизнес идет в гору, начинаются крысиные бега. Покупаются в кредит дорогие машины, коттеджи, туры в экзотические страны и другие дорогостоящие предметы и услуги. Деньги вкладываются не в *активы* (это то, что приносит новые деньги), а в то, что эти деньги отбирает. А потом вдруг – бац! – и успех оказывается временным... Долгов полно, нового капитала не создано, а впереди ждут только мучения: продажа дорогих квартир и иномарок, поиски новой ниши на рынке и так далее, и так далее. Уважаемые партизаны, берите пример со своих коллег, которые не чураются при успешном бизнесе ездить на обычных «девятках», жить в обычных двухкомнатных квартирах, а деньги вкладывать в расширение своего бизнеса: из них-то и могут получиться будущие лидеры рынка.

И снова пример из практики. У владельца небольшого бизнеса был выбор: построить новый офис или новую квартиру. Тот офис, который занимала фирма, арендовался, а своя квартира у предпринимателя была – правда, двухкомнатная и не в лучшем районе города.

Логика проста. Если сначала заниматься квартирой, то помимо взносов за строительство придется еще платить и арендную плату за офис. А затем, продолжая в то же время тратиться на аренду, уже строить помещение для компании.

Если же сначала отстроить офис (одновременно оплачивая его возведение и внося арендную плату), то потом можно переехать и, сняв с себя платежи за наем помещения, приступить к обустройству собственного жилья. Как бы вы поступили?

Ответ очевиден, правда? Оказывается, не для всех.

Более того, в случае с нашим предпринимателем строительство новой квартиры затянулось по не зависящим от него причинам, так что, заморозив средства в новом, но пока не сданном доме, тот почти год сверх срока платил за аренду старого офиса.

Что делать, если прогораете? Это в бизнесе, увы, встречается сплошь и рядом. Наш совет – взять пример с легендарного Че Гевары, *то есть быстро свернуть все дела, максимально уменьшив потери, и возродиться где-нибудь «в другой стране» или на другом сегменте рынка*. Если убыточный период затянулся, это верный признак того, что само собой все уже не решится. Быстро распродавайте свои товарные запасы бытовой химии и переходите на торговлю канцтоварами, музыкальными дисками или футболками – тем, что имеет максимальный спрос. Или – найдите себе больших союзников. Очень часто такие гранды, как Adidas, Nike или «Спорт-Экспресс», нанимают армии предпринимателей для работы под своей торговой маркой. И это очень хороший бизнес. В нашем городе два года назад даже открылся «Магазин готового бизнеса», который торгует франшизами из любых сфер деятельности.

И еще: слово «партизан» вовсе не означает «бедный» и «грязный». «Роллс-Ройс» и «Феррари» – тоже партизаны. Но они же и лидеры – в сегменте машин стоимостью от 100 000 долларов. Каждый в своем классе.

Партизанская война – самая интересная с творческой точки зрения маркетинговая стратегия. Да, партизану приходится много работать самому. Иногда за него просто некому выполнить его работу. Но когда через 10, 20 или 30 лет глава большой компании будет рассказывать новым сотрудникам, детям и внукам о своем партизанском опыте, ЭТО СТАНЕТ ПРОСТО ЛЕГЕНДОЙ.

4Р – стратегия за 10 минут.

В дополнение к четырем названным выше типам стратегий «маркетинговых войн», выбор которых определяется рейтингом торговой марки в умах покупателей, мы рекомендуем вам также использовать разработанный профессором Э. Дж. МакКарти метод 4Р – четырех «Р». Он является одним из самых практичных маркетинговых приемов и позволяет осуществлять выбор среднесрочной стратегии буквально за 10 минут. Мы думаем, что метод 4Р является наиболее подходящим для малого и среднего бизнеса. Он базируется на восприятии людьми четырех «Р» торговой марки: *product* (качество продукта или продуктов), *place* (доступность мест продажи), *price* (уровень цен) и *promotion* (продвижение). Как использовать эти «Р» на практике? Очень просто. Необходимо нарисовать таблицу, где по вертикали расположены вышеуказанные показатели, а по горизонтали – названия исследуемой торговой марки и двух-трех марок главных конкурентов. Возьмем, к примеру, продуктовые супермаркеты Нижнего Новгорода, которые доминировали на рынке в 2005 году.

Табл. 1

Характеристика/марка	«Эконта»	EuroSPAR	«Райцентр»	«XXI век»
Качество продуктов				
Разветвленность сети (доступность)				
Уровень цен				
Система продвижения				

Итак, заполняем табличку. Предположим, что нас интересует позиция сети «Гипермаркет XXI век». Там, где мы объективно сильнее конкурентов, ставим в их графах напротив каждой характеристики «+», там, где слабее, «-», а там, где мы сомневаемся в раскладе сил или считаем, что они равны, ставим «?» или «0».

Табл. 2

Характеристика/марка	«Эконта»	EuroSPAR	«Райцентр»	«XXI век»
Качество продуктов	+	0	+	
Разветвленность сети (доступность)	—	—	?	
Уровень цен	—	0	—	
Система продвижения	—	—	+	

Поясняем расстановку знаков.

Сети магазинов «Эконта» «Гипермаркет XXI век» проигрывает в доступности, уровне цен и известности (благодаря разветвленности своей сети и массовой рекламе «Эконта» гораздо более известная марка на рынке). Единственный плюс «Гипермаркета XXI век» по сравнению с этим конкурентом – это качество продуктов. А вот супермаркетам EuroSPAR «XXI век» проигрывает только в разветвленности сети и известности. Качество продуктов и цены у них примерно одинаковы. По сравнению же с магазинами «Райцентр» у «Гипермаркета XXI век» есть целых два плюса: качество продуктов и большая известность.

Вопрос: на что же делать ставку нашей компании? Ответ по этой схеме очень прост: надо суммировать плюсы и минусы. В результате получается наглядная картинка.

Табл. 3

Характеристика/марка	«Эконта»	EuroSPAR	«Райцентр»	«XXI век»
Качество продуктов	+	0	+	++0
Разветвленность сети (доступность)	—	—	?	--?
Уровень цен	—	0	—	--0
Система продвижения	—	—	+	--+

Каков ответ по методике 4P? Делать ставку на качество продуктов! «Гипермаркет XXI век», не обладающий возможностями «Эконты» в доступности и способности быстро расширять сеть, проигрывающий ей в ценах, а магазинам EuroSPAR уступающий в известности, должен в первую очередь обратить внимание на сегмент «премиум» в своем ассортименте. В «Гипермаркете XXI век» (благо и название этому способствует) должно быть больше «премиальных» и эксклюзивных товаров, которых нет у конкурентов, и тогда это преимущество приведет в магазин больше состоятельных покупателей. Вторым направлением, куда «Гипермаркету XXI век» следует инвестировать ресурсы, является система продвижения. После принятия решения по ассортиментной политике этой компании нужно известить о ней рынок, сделать бренд более известным.

Точно такую же табличку можно нарисовать практически для любого бизнеса. Метод 4P очень быстро и очень наглядно показывает, в каком направлении следует двигаться вашему бизнесу. При этом он дополняет концепцию «маркетинговых войн», описанную нами ранее. Суть обоих методов одна: выбирая стратегию, будьте лидером в чем-то своем!

Ковбой Мальборо из фильма «Ковбой Мальборо и Харлей Дэвидсон» часто повторял: «Никогда не гоняйся за двумя вещами: за автобусами и за женщинами. Все равно не догонишь!» Суть метода 4P сводится к такому же принципу. Не пытайтесь догнать далеко ушедших конкурентов, только зря потратите деньги и время. РАБОТАЙТЕ В ТОЧКАХ ОТРЫВА!

Стремление к лидерству.

«Зачем нам лидерство на рынке?» – этот вопрос задают многие директора компаний и приводят в пример велогонки. Быть ведущим очень тяжело: на это тратится много сил и ресурсов. Может быть, лучше быть в середине, за лидером? С одной стороны, да, в середине легче. Но с другой – у лидеров призовые все-таки больше. И, если нет никакого желания побеждать, зачем тогда вообще участвовать в этих соревнованиях?

Сегодня все конкурируют со всеми. Ни один из нас не может чувствовать себя в безопасности, как это ни прискорбно. Ни один бизнес не может себе позволить не обращать внимания на соперников. И именно поэтому каждому бизнесу и каждому из нас сегодня необходимо быть лидером. Хотя бы в чем-то. В умении хорошо говорить. Или хорошо готовить. Или хорошо заваривать кофе. Или хорошо печь пирожки с капустой. Или играть на гитаре. Или играть в кино. Для своего зрителя, на своем рынке.

На простой вопрос «Кто лидер по продаже кофе в Нижегородском государственном лингвистическом университете им. Добролюбова?», который мы обычно задаем на наших семинарах, следует ответ: Nescafé. Ответ неверный. Лидер по продаже кофе в этом университете – маленькое кафе на первом этаже первого корпуса. Какую марку хозяева этого кафе завезут в свое заведение, такой кофе и будет там продаваться. И даже такой гигантской корпорации, как Nestlé, ничего с этим не сделать, пока сердце хозяина кафетерия не будет ею завоевано. В чем же загвоздка? А загвоздка в том, что рынок – это люди. В данном случае это очень маленький рынок: студенты и преподаватели университета в качестве покупателей и два конкурента – кафе в третьем корпусе и небольшая столовая в том же первом.

Мы утверждаем, что малому бизнесу не стоит бояться больших и зубастых акул капитализма. Нужно просто искать свой маленький пруд и уже в нем реализовывать свой «принцип силы» – становиться лидером. При этом нужно понимать, что маркетинговую войну не обязательно делать кровавой и вести до физического уничтожения конкурентов. При разумном подходе места хватит всем. Столовая университета также является лидером на выбранном рынке, но только в сегменте компотов и сосисок в тесте.

Стремление к лидерству – важнейшая движущая сила современного бизнеса. Мы думаем, что олимпийский принцип «главное – участие!» сегодня уже неприменим: слишком требовательными становятся покупатели, и слишком многочисленными и сильными – конкуренты.

Цель соревнований под названием бизнес – это победа. Победа в сознании покупателей. А цель любой бизнес-стратегии – помочь бизнесу найти свою нишу и стать на ней «номером один», стать большой рыбой в своем пруду. Цель стратегии вне зависимости от размера фирмы – стать **ЛИДЕРОМ на ВЫБРАННОМ РЫНКЕ.**

Глава 3. Сегментирование: выбор «своего» рынка.

В прошлом такие компании, как Sears или Coca-Cola, когда их спрашивали, кто их покупатель, отвечали: «Каждый». Но маркетолог редко может удовлетворить действительно каждого на рынке. Вряд ли всем людям понравятся одна и та же кинокамера, автомобиль или концерт. Следовательно, маркетолог должен начать делить рынок на части.

Филип Котлер. «Маркетинг от А до Я»

Итак, если исследования показали или вы просто чувствуете, что лидерство в отрасли принадлежит не вам, предлагаем не отчаиваться, а стать первым в сегменте своей товарной категории. Это порой более выгодно, чем пытаться сразиться с лидером.

Суть сегментирования.

Процесс сегментирования – это фактически выбор поля, на которое будет производиться дальнейшая атака. Например, такое широкое поле, как издательская деятельность, может быть подразделено на выпуск деловой или художественной литературы, на журнальный или газетный бизнес и так далее. Можно остановиться на одном из этих сегментов целиком, а можно пойти дальше, ведь журналы тоже бывают разные: мужские и женские, автомобильные и кулинарные, деловые или развлекательные... Особый круг читателей – это и есть сегмент рынка, который вы хотите сделать своим.

Естественно, выбор специализации вашей компании должен быть тесно связан со спросом на товар и услугу и с емкостью рынка. Так, можно быть первым в мире производителем авторучек для письма под водой, но найдутся ли на них покупатели? (И, как говорил Михаил Задорнов, где они бумагу достанут?) Причем это не шутка. Ведь мы говорили о том, что рынок – это люди. А сегмент рынка – это группы клиентов, отобранных по определенным признакам.

У Питера Дойля есть изящное выражение: «Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, то рынок разобьет на сегменты фирму». Образно и верно. Ведь рынок даже самой большой компании в мире – это не все население земного шара. Поэтому маркетологи стремятся объединить людей по какому-либо признаку или использовать уже сложившиеся группы. Это необходимо для *выбора сегмента*.

Одно из наиболее распространенных заблуждений предпринимателей – вера в то, что рынок определяет все. А этого не может быть по определению. Даже если вы продаете такие предметы первой необходимости, как соль или йод, всегда найдутся группы людей, которые сидят на бессолевой диете или принципиально не покупают йод, предпочитая другие средства дезинфекции. С другими товарами ситуация еще проще. К примеру, салоны «Оптика Cronos» предназначены для большой группы людей, имеющих проблемы со зрением, а также для небольшого круга лиц со стопроцентным зрением, предпочитающих носить очки или контактные линзы для красоты. Впрочем, у «Cronos» есть и еще одна товарная ниша: солнцезащитная оптика. Каждая такая ниша – это сегмент рынка.

Как-то раз одному из соавторов этой книги поступил неожиданный заказ – придумать название и рекламный девиз для небольшой сети автосервисов, прежнее название владельцу разонравилось, и он попросил его изменить. Был задан вполне закономерный вопрос: «На каком сегменте рынка работает ваша компания?» Ответ не заставил себя ждать: «На Московском шоссе». Вот именно так многие предприниматели и представляют себе сегментирование. Между тем этот метод скрывает в себе очень широкие возможности. Попробуем их рассмотреть.

Три главных шага по выбору рынка.

Географическое сегментирование. Первое, что необходимо сделать при выборе своего сегмента рынка, – это определиться с географией. Где будет продаваться ваш товар или услуга? Какое сообщество людей станет главным вашим покупателем? Это будут жители всего мира (как у напитка Coca-Cola), жители только России или только вашего города? А может быть, лучше сконцентрироваться на обслуживании более компактных групп людей? Мы думаем, что в малом и среднем бизнесе не следует сразу замахиваться на большое. Фирма может обслуживать людей, живущих в одном микрорайоне (кафе «Сова», бар «Вертолет», «Бильярдная»), или учащихся в одном институте (кафе НГЛУ им. Добролюбова), или работающих в одном здании (кафе «Корона» в большом офисном здании), и каждый раз совокупность людей, посещающих эти места, будет главным *географическим рынком* небольшой компании.

В Нижегородском регионе есть компании, которые сознательно игнорируют большой, но конкурентный рынок областного центра, предпочитая развивать свою деятельность в небольших городках Нижегородской области, как это делает, например, сеть магазинов бытовой электроники «Техника от Валентина». Географическое сегментирование возможно также и в виртуальном пространстве Интернета, например, создание информационных порталов и форумов для общения жителей одного региона, города и даже небольшого района области. Так поступает главный городской сайт Нижнего Новгорода NN.RU. А можно даже, имея производство в одном городе, нацеливать свою продукцию на крупные города-соседи и даже страны. Ни для кого не секрет, что производство многих промышленных товаров, таких как лес, бумага, различные химические вещества, ориентировано прежде всего на экспорт. Но экспортными могут быть не только сырье и продукты низкой степени переработки. Одна компания изготавливает необычные елочные игрушки ручной работы. Производство находится в нижегородском регионе, а вот главный рынок – это магазины Германии.

Оценивая географию своего бизнеса, будьте реалистами. Скорее всего, ваш бизнес не так велик, чтобы работать на всю страну, не говоря уже обо всем мире. Лучше выбрать небольшой географический рынок, попробовать на нем добиться успеха, а уже потом распространять полученный опыт далее, в другие географические сегменты.

Возрастное сегментирование. После того как вы определились с географией при выборе своего рынка, решите вопрос о возрастном сегментировании. Дети отнюдь не во всем похожи на своих родителей. У молодежи свои кумиры, она любит свои торговые марки и свои места тусовок. Взрослый стиль – это умеренный консерватизм во всем. Люди пенсионного возраста – это тоже особый сегмент. Их ценности – хорошо и недорого. Сначала они обращают внимание на цену, а потом сравнивают товар с тем, что был раньше: *«Вот эта колбаса хорошая и недорогая. Как раньше докторская по 2.30»*. Работая в том или ином возрастном сегменте, обращайте внимание на ценности аудитории. У представителей разных поколений они подчас абсолютно разные.

Ценовое сегментирование. Цена товара или услуги находится в первом ряду факторов, на которые покупатели обращают внимание. Кто-то всегда покупает самое дешевое, а кто-то готов платить за имидж и качество. Детские игрушки российского производства ценятся в полтора раза дороже и раскупаются в полтора раза быстрее, чем китайские. При этом почти каждая девочка мечтает об американской кукле Барби.

Тому же владельцу автосервисов, о котором мы упомянули в начале главы, было предложено сегментирование на рынке дорогих автомобилей (естественно, иномарок), так как спрос на эти машины неизменно растет. Было даже предложено специальное название «Созвездие Авто» с намеком на *созвездие лучших специалистов для созвездия лучших машин*.

Спрос на качество сегодня огромен. Но, если вы всерьез решитесь выйти в дорогой диапазон своего географического рынка, будьте внимательны! Люди не прощают обмана. Качество и высокие цены нужно подтверждать на деле. В том автосервисе, который возьмется работать в дорогом диапазоне иномарок, должны работать как минимум лучший специалист города по инжекторным двигателям, лучший дизелист и лучший специалист по электронике. Иначе этому автосервису ничего не останется делать, как снижать цены и искать другой, менее дорогой и требовательный рынок, а следовательно, менять и название.

География, возраст покупателей и соотношение цена– качество являются, с нашей точки зрения, отправными пунктами в определении своей ниши на рынке. Но даже верно принятые по этим вопросам решения не всегда могут помочь в привлечении внимания людей. При очень высокой конкуренции сегментировать рынок приходится еще детальнее.

При этом можно опираться на стиль жизни (меню деловых завтраков в ресторанах), пол (в Москве уже появились автосервисы для женщин), отношение к здоровью (спортивные залы и бассейны в элитных домах) и так далее. Простор для творчества неограничен. Это может быть сегментирование по профессиональному признаку («Профи выбирают „Профи“!»). По социальному статусу (журнал «Босс»). По потребительским ситуациям (утренние газеты, вечерние газеты, еженедельники, ежемесячные журналы). Глава компании Gameland Дмитрий Агарунов описывает свой рынок так: *«Наши журналы – это информация для „маньяков», для истинных энтузиастов своего дела, для тех, кто действительно любит то, чем занимается»*. Достойное уважения сегментирование. Недаром его компания стремительно растет.

На рынках B2B («бизнес для бизнеса») сегментирование ведется по целям организаций – покупателей ваших товаров и услуг, по их размерам, корпоративным культурам и в конечном итоге так или иначе упирается опять в людей: начальников отделов снабжения, главных инженеров и директоров организаций. Рынок – это в любом случае только люди и ничего более. Все остальное – лишь инструменты рынка.

Сегментирование, или выбор своего рынка, – это очень важно. Не определившись с ним, вы не сможете стать лидером, так как не поймете, где проходят границы вашего поля боя. Лишь после выбора своего рынка можно приступить к следующему этапу реализации вашей стратегии – **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ**.

Глава 4.

Позиционирование: будь отличным – или умрешь!

Чтобы преуспеть в жизни и бизнесе, необходимо осмелиться быть отличным от других.

Деньги и способности дают пропуск в клуб. Затем надо определиться: довольствоваться фонограммой или самовыражаться. В мире караоке-капитализма успех не в том, чтобы пролезть в массовку. Только воображение и неподдельность дают право на первые роли.

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале. «Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества»

Чтобы привлечь внимание рынка, нужно уметь отличаться от конкурентов. И многие компании сегодня уже начали это делать. Идея рекламного ролика нижегородской компьютерной фирмы «Юст» заключалась в том, чтобы отмежеваться в сознании покупателей от супермаркетов электроники. Эти большие магазины торгуют всем, что хоть как-то связано с бытовой техникой и электричеством: чайниками, утюгами, холодильниками, телевизорами, обычными и сотовыми телефонами, ну и компьютерами заодно. *«Разве можно покупать компьютеры там, где продают чайники? Мы торгуем только компьютерами»*, – заявила фирма «Юст», создав специализированный супермаркет компьютеров и аксессуаров к ним. То, что сделала эта компания, – это и есть первый этап поиска своей позиции на рынке. Правда, фирма «Юст» не сказала в своем послании, чем она будет отличаться от специализированных магазинов, существующих уже в этой нише, и это – ее следующая задача.

Давайте рассмотрим подробно, какие идеи привлекут внимание рынка к вашей торговой марке, а какими лучше не пользоваться и что при позиционировании является наиболее важным. И начать целесообразно с самого термина. Так что же такое позиционирование?

Позиционирование – что это?

Многие думают, что позиционирование – это работа маркетологов или специализированных агентств. Это не совсем верно. Позиционирование – это процесс, происходящий в умах людей при идентификации того или иного товара, услуги, компании, идеи или события. Чтобы было проще понять, как он происходит, давайте попробуем рассмотреть его с помощью другого термина – позиции торговой марки.

Позиция торговой марки, на наш взгляд, это набор стереотипов или устойчивых ассоциаций, кратко характеризующих некий объект. Поясним на примерах. Что получится, если коротко охарактеризовать г-на Жириновского? Собрав наиболее популярные определения, мы получим фразу вроде *«политик, депутат, юрист, популист, скандалист, но молодец»*. Одно из этих слов должно быть ключевым в восприятии Владимира Вольфовича. Но, скорее всего, это будет даже несколько слов: политик, популист, скандалист. А теперь давайте попробуем описать в нескольких словах г-на Чубайса. В результате получится *«видный государственный деятель с волосами рыжего цвета, который ограбил страну и виноват во всех бедах России»*. Бизнесмены назовут Чубайса одним из главных олигархов страны, демократом-реформатором, хорошим менеджером, но... Страну он все-таки «огранил» – чего стоит одна только приватизация! Если обобщить оба описания Чубайса, то получится что-то типа *«политик-менеджер на государственной службе, ответственный за крупномасштабные государственные перемены»*. Еще короче, в трех словах: *«демократ, государственный менеджер, реформатор»*. А теперь попробуем сравнить позиции Жириновского и Чубайса. Что между ними общего? Оба политики, и оба замешаны в скандалах. Есть ли разница? Конечно, есть. С точки зрения восприятия она всего лишь в *двух словах*: первый – **популист**, а второй – **деятель**. Согласитесь, когда у нас в памяти всплывает образ Владимира Вольфовича – это что-то вроде картинок из *шоу-бизнеса*. А вот когда мы вспоминаем Анатолия Борисовича, почему-то на экране нашего сознания встает образ человека, *руководящего* важным совещанием, дающего серьезную пресс-конференцию или рассказывающего о реформе РАО «ЕЭС». В этом и есть разница *позиций* этих двух людей – политических и общественных брендов современной России.

То же самое происходит в наших головах и с обычными торговыми марками. «Мое авто» – небольшая таксомоторная компания. Приезжают по вызову не сразу (машин не хватает), зато тариф небольшой и стабильный, да и говорить, куда ехать, в половине случаев не надо, так как водители помнят постоянных клиентов и их маршруты. Если сказать короче: *«мое» недорогое авто*. Их конкуренты – компании «Нижегородец», «008» или «555» – на месте оказываются быстрее, но платить приходится в полтора-два раза дороже. Если короче: *большие, быстрые, но дорогие или быстрое такси на крайний случай*. В этом примере описаны личные впечатления от работы с таксомоторными компаниями. Если попросить охарактеризовать эти фирмы человек 500–600, то получится более объективное описание данного сегмента рынка, выраженное одним-двумя словами. Это и есть позиция.

Гарри Беквит, автор книги «Продавая незримое»², говорит о позиционировании так: *«Ни одна компания не может позиционировать себя сама. Вы можете сконцентрировать на чем-либо свои усилия или рекламную кампанию, и это может в определенной степени повлиять на вашу позицию на рынке. Но позиция – это место, и на это место ставит вас кто-то другой, а именно ваши потенциальные потребители. Даже те предприятия, которые не делают ровным счетом ничего для продвижения своей компании, занимают на рынке*

² Беквит, Г. Продавая незримое : Руководство по современному маркетингу услуг/ Гарри Беквит. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 272 с. – С. 133.

определенное положение. Потребители просто суммируют всю имеющуюся у них информацию об этой компании и на основании этого знания позиционируют ее соответствующим образом».

Зачем нужна позиция?

Вероятно, вы задаетесь вопросом, зачем нужно знать о позиции фирмы на рынке? А ответ прост: чтобы отличаться от других, надо знать, что *о вас* думает рынок. Иначе может получиться чья-то копия, которая чаще всего бывает хуже оригинала.

Как узнать о позиции своей компании на рынке? Спросить об этом рынок. Если организация полноценного исследования вызывает сложности, то стоит опереться на здравый смысл.

Первый шаг: определитесь с кругом конкурентов. Как правило, предпринимателям, работающим на небольших рынках, известны основные соперники. Если большинство покупателей – жители одного микрорайона, нетрудно догадаться, в каких магазинах они покупают продукты, где делают стрижку и где выпивают свое пиво в субботу вечером. На это можно возразить, что окрестные жители запросто могут купить продукты по дороге с работы, дамы предпочитают личных парикмахеров, а пиво лучше пить в стильном ресторанчике возле офиса. Но это уже другой рынок! Узнавать, чем отличается кафе «Сова» из спального района от ресторана «Тинькофф», абсолютно бессмысленно с практической точки зрения: они находятся в разных весовых категориях. Главные конкуренты «Совы» – кафе «Юбилейное», расположенное в двух кварталах от него, бар «Вертолет» через четыре дома и «Бильярдная» – через шесть. Именно эти заведения будут влиять на умы основной массы людей, любящих пропустить по стаканчику вечером в субботу, не отходя далеко от дома.

Второй шаг: используйте метод наблюдения. Зачастую то, что могут сказать клиенты, предприниматели и так прекрасно знают. Главное, делать правильные выводы. Обычно в одно заведение клиент идет, чтобы поиграть в бильярд (и выпить кружечку пива), в другое – чтобы съесть шашлык, в третье – чтобы потанцевать (там есть для этого площадка), а в четвертое – просто потому, что оно недалеко от автостоянки.

Зачем нужно определять позиции на маленьких рынках, когда многое и так заранее известно? Все это необходимо для правильного развития бизнеса. Предположим, вы хозяин кафе «Сова». Клиенты ценят ваше заведение за качество блюд и за то, что там есть танцевальная площадка. Чтобы привлечь к себе часть клиентов бильярдной или бара «Вертолет», в котором готовят вкусный шашлык, куда вам следует вкладывать деньги? В 90% случаев звучит ответ: купить бильярд и начать готовить шашлыки на мангале. Что ж, поздравляем вас с бесполезно потраченными 10 000 долларов. Если клиентов и прибавится, то не намного, в любом случае вновь прибывших будет недостаточно, чтобы окупить вложения и начать зарабатывать. Так что же делать? Гораздо эффективнее приглашать по субботним вечерам какую-нибудь местную группу с концертной программой, чтобы народ отвлекся от шашлыков и бильярда и пришел к вам на танцплощадку. А сколько таких вечеров можно организовать за 10 000 долларов! И тогда народ скажет: *«Вот за что я люблю „Сову“: и еда вкусная, и пиво отличное, и такие группы выступают – просто здорово! А самое главное, потанцевать есть где!»*

Главная проблема позиционирования – это страх перед позиционированием. У нас в мозгах сидят наши привычки, наша любовь к массовости, наши сомнения и наше вечное желание не выделяться, *быть как все*. К сожалению, сегодня предпринимателям так себя вести нельзя. Просто потому, что это ведет к неэффективному вложению денег, а в конце концов – к банкротству. Для справки. На том месте, где сейчас находится реальное кафе «Сова», было уже три (!) бара, одно интернет-кафе и два магазина. Все они благополучно умерли.

Позиционируйтесь! И помните мудрые слова г-на Беквита: «Назовите одну положительную черту вашей фирмы, и люди по ассоциации сами

припишут вам многие другие!» Максимальный эффект позиционирования наступает только в случае максимальной концентрации на чем-то одном. И это одно должно учитывать и усиливать СЛОЖИВШЕЕСЯ ВОСПРИЯТИЕ.

Позиционирование по цене и ассортименту.

Большой ассортимент и низкие цены не лучшие идеи для позиционирования в малом и среднем бизнесе. Джек Траут о позиционировании с помощью низкой цены говорит так: *«Если вы отличаетесь, вы по определению чего-то стоите. Вот поэтому люди и должны заплатить за ваш товар или услугу чуть большую или, по крайней мере, сложившуюся на рынке цену. Редкая компания выигрывает от применения ценового подхода. Причина проста: у ваших конкурентов есть карандаши, чтобы в любой момент взять и переписать ценники. Как следствие, в ценовой войне выигрывает более крупный конкурент на рынке»*. Конечно, он прав. В юности многие из нас читали, наверное, книгу «Фрахт». Это книга о конкуренции в морских перевозках между двумя японскими судовладельцами, владельцами 7 и 17 контейнеровозов соответственно. Их суда ходили по одному и тому же маршруту Осака—Сан-Франциско. Один из них, собственник меньшей компании, решил победить большую компанию с помощью цен на фрахт. Чем эта замечательная идея закончилась, вы, наверное, уже поняли. В ответ на действие конкурента большая компания также стала переписывать ценники и постепенно выдавливать соперника с рынка. Тот стал продавать свои суда, чтобы возместить недостаток оборотного капитала на обслуживание остальных, и в результате продал все. Большая компания тоже несла убытки, но к окончанию ценовой войны у нее осталось то ли 8, то ли 10 судов, а у меньшей – просто 0. Вот и вся история.

Это не означает, что позиционирование по цене и ассортименту невозможно в принципе. Возможно. Взгляните на «территорию низких цен» – чем не способ продвижения огромного магазина бытовой техники? Только не надо забывать, что «Эльдорадо» не малый или средний бизнес. Перебить этого гиганта по цене не под силу ни одному региональному игроку. Хотя бы потому, что ни одной нижегородской фирме не угнаться за оборотом сети и не получить таких дилерских скидок.

То же самое с ассортиментным позиционированием. Содержать широкую товарную линейку могут *только лидеры*. Для того же «Эльдорадо» 45 видов чайников – нормальное явление. Но под силу ли такие складские запасы ООО «Бытовые электротовары»? А ведь кроме чайников есть еще кофеварки, холодильники и стиральные машины. В условиях экономики малого предприятия поддерживать ассортимент любой ценой нерентабельно. Какие-то товары продаются лучше, какие-то хуже, а какие-то вообще залеживаются на складах и могут быть проданы только в убыток. А значит, есть опасность снижения нормы прибыли. Нужно ли это малому и среднему бизнесу?

Сегодня ценой и ассортиментом «как-у-всех-товаров» удивить покупателя практически невозможно. Ценовое позиционирование доступно лишь немногим крупным компаниям. А внимание к ассортименту зачастую становится промежуточным шагом либо играет роль «эффекта усиления» по отношению к другим типам позиционирования – по СПЕЦИАЛИЗАЦИИ и ЛИДЕРСТВУ в товарных категориях.

Позиционирование по специализации и лидерству.

Специализация и лидерство – очень мощные и выигрышные идеи позиционирования. Про некоторых людей говорят: «Это специалист в своем деле!» Так же говорят (или думают) про некоторые марки. Компании, которые специализируются на чем-то одном, считаются экспертами. Им приписывают больше знаний, опыта, чем зачастую есть на самом деле.

Причина этого проста: человеческое сознание изменить очень сложно. Фирма, ставшая *впервые* известной в какой-то одной области, завоевывает сознание аудитории своей специализацией практически навсегда. Это как амплуа актера. Как ни пытался Сильвестр Сталлоне играть драматические и комедийные роли, кассы они не сделали. Он навсегда остался в сознании зрителей актером боевиков. А вот марки-специалисты, такие как *скотч, памперс, джип, аспирин* или *ксерокс*, становятся экспертными марками и именами нарицательными – названиями целых товарных категорий. На них начинают равняться другие компании, так как покупатели начинают сравнивать с *эталоном* все остальные марки: лучше ли памперсы «Хаггис» настоящих памперсов?

Есть ли примеры марок-специалистов в среднем и малом бизнесе? Их очень много. Более того, мы уверены, что именно на узкой специализации и должны строить свое позиционирование маленькие компании. Например, Вячеслав Иванович Горячев был когда-то полковником противопожарной службы МВД Нижегородской области. Потом, по достижении пенсионного возраста, он вышел в отставку и решил открыть свое дело – фирму по производству наружной рекламы. Нужно отметить, что это серьезный конкурентный рынок и выживать на нем весьма и весьма непросто, а уж оставаться с прибылью и того сложнее. Партизанский маркетинговый ход Вячеслава Ивановича был гениален и прост: он стал *специализироваться* на схемах пожарной эвакуации и оборудовании наглядной агитации для учебных классов по противопожарной обороне! Держим пари, именно ЧП Горячев В.И. является *лидером* в этом сегменте рынка наружной рекламы. Как звучит его позиционирующая идея? Специалист по схемам противопожарной безопасности. Может ли он говорить о лидерстве? Да, но эти слова должны подтверждаться авторитетными исследованиями.

Интересный факт: многие лидеры сегодняшних товарных категорий были когда-то марками-специалистами. Фирма «Канцопт» лидирует на рынке товаров для офиса, опережая в умах людей группу компаний «Алтэкс» и фирму «Балчуг», которые торгуют кроме канцелярских принадлежностей еще и напольными покрытиями, компьютерами, сейфами и многим другим. Казалось бы, все это тоже товары для офиса. Но рынок считает иначе. Товары для офиса рынок ассоциирует с товарной категорией под названием «канцелярские принадлежности». Сейфы – с товарной категорией сейфов (и там наверняка есть своя марка-специалист, которая является лидером), а компьютеры – с категорией компьютеров. Высшая ступень позиционирования по специализации для фирмы «Канцопт» – это позиционирование по лидерству на выбранном рынке. В этом случае в сознании людей марка-специалист получает еще и атрибуты лидера своей отрасли, которые придают ей «эффект массовости». «Если большинство людей предпочитают покупать товар у этой фирмы, почему бы и мне не присоединиться к остальным? Наверное, это лучшая фирма в своем деле», – так думает почти каждый из нас, и именно в этом заключается мощь марки-лидера. Вспомните, удалось ли вам уйти от соблазна посмотреть самый кассовый фильм всех времен и народов «Титаник»? И какое средство от высокой температуры обычно покупается в аптеках? Аспирин, не так ли?

Нужно отметить, что лидерство в товарной категории часто достается компаниям и по другим причинам. В силу традиций или того, что фирма когда-то была первой на выбранном рынке, создавала его сама. Впоследствии компания может диверсифицировать свой биз-

нес, заняться чем-то еще, но тем не менее сохранить свое лидерское место в представлении людей. В этом случае наши рекомендации по позиционированию будут также просты: в посланиях рынку компаниям не следует игнорировать свои лидерские позиции! В своих сообщениях можно пожертвовать всем чем угодно, но не лидирующим положением в умах покупателей. Люди склонны ассоциировать слово «лидер» с наиболее приемлемым соотношением цены и качества продукции. Слово «лидер» для многих является синонимом слова «лучший».

«Балтика» – там, где Россия!
NN.RU – главный городской сайт.
«ДЭМКА» – ставьте на лидера!

Является продукция этих фирм *объективно* лучшей по качеству? Ответ: не факт. Почему же большинство людей покупает продукцию этих фирм? Потому, что они лидеры, их считает лучшими рынок. Если вы используете в бизнесе оборудование или технологии фирм-лидеров, то нужно ли об этом говорить в своих сообщениях? Наш ответ: да. Правильно поступает фирма «Нижегородские окна», объявляющая о том, что их пластиковые конструкции изготавливаются *«из профиля VEKA» – №1 в мире*.

Выбирая способ позиционирования для своей компании, прежде всего подумайте, в каком сегменте представляемой вами отрасли вы могли бы сказать о себе как о СПЕЦИАЛИСТЕ и на каком основании могли бы заявить о своем ЛИДЕРСТВЕ. Пусть это будет даже небольшой аспект вашей специализации. Каждая компания, как и любой человек, уникальна. А каждая уникальность – это какое-то лидирующее качество, не присущее другим игрокам рынка.

Позиционирование по первенству и традициям.

Далеко не каждая компания может похвастать тем, что она стала пионером на выбранном рынке, как Соса-Сола на рынке напитков или Хегох на рынке копировальной техники. И тем не менее такие примеры в региональном бизнесе все же есть. Летом 2005 года компания «НСС» («Нижегородская Сотовая Связь») отмечала свое десятилетие. Их посыл был на удивление прост и точен: *«Первая в России сотовая компания, применившая GSM-стандарт!»* В свое время «НСС» была также компанией-лидером на сотовом рынке нашего региона, но не использовала в своем позиционировании этого преимущества, за что ее нещадно критиковали на профессиональных форумах. Мы готовы сказать, что «Нижегородская Сотовая Связь», пропагандируя идею своего первенства, поступала правильно. Идея *первенства* на рынке – вторая по силе идея позиционирования после лидерства. Джек Траут обосновывает этот тезис так: *«Куда проще проникнуть в сознание первым, чем убеждать потребителя в превосходстве своего товара над продуктом-пионером. Очень часто первые так и остаются лидерами рынка»*. Если компания «НСС» будет продолжать использовать в качестве основной идеи идею первенства в отрасли GSM, а уже на нее нанизывать все остальные свои предложения рынку, у компании будет большое будущее!

К сожалению, после рекламной кампании, связанной с ее 10-летием, «Нижегородская Сотовая Связь» напрочь забыла о собственном первенстве и сегодня явно проигрывает яркому и эмоциональному оператору под названием «Билайн».

Идеи первенства на рынке часто связаны с новыми разработками, которых мы коснемся чуть позднее, а также с идеями *исторического наследия* или *традициями*. Например, небольшое кафе «Нижний Посад», расположенное у подножия Нижегородского кремля, не только активно использует в рекламных материалах историческое значение места своего расположения, но и предлагает посетителям отведать традиционные блюда русской кухни: «ушное», уху из осетрины, сбитень и боярские щи, томленные в печи.

Сейчас некоторые нижегородские бизнесмены начинают использовать также и другие типы позиционирования по идеям наследия – *фамильное* и *географическое наследие*. И если с географическим все довольно просто, то идея наследия фамильного пока еще не нашла широкого распространения. Специализирующаяся на производстве продуктов питания и являющаяся лидером в производстве готовых салатов фирма «Бобров и Ко», принадлежащая одному из наших друзей, Алексею Боброву, – пример именно такого позиционирования. И вообще, в России наиболее удачно использовали эту идею бренды – лидеры в своих категориях: «Тинькофф» Олега Тинькова (пивные рестораны и одноименное пиво в категории «ультрапремиум») и «А. Коркунов» Андрея Коркунова, председателя совета директоров Одинцовской кондитерской фабрики (шоколадные конфеты класса «премиум» в подарочной упаковке). Казалось бы, это примеры «наоборот», так как пиво «Тинькофф» – совершенно новая, *инновационная* марка пива, а Андрей Коркунов вместо того, чтобы опираться на советское прошлое Одинцовской фабрики, сделал бренд со своей фамилией. Но именно эти идеи якобы *фамильного наследия* сработали весьма неплохо. В одном случае – совместно с идеей *волшебного ингредиента* при варке пива и немецким окончанием – *офф*, а во втором – с идеей продолжения русских купеческих традиций поставщиков Двора Его Императорского Величества.

Расскажите потенциальным клиентам, что вы используете старинные рецепты и технологии, что ваша компания успешно работает уже 10,25, 60,100 лет (а таких предприятий в регионах отнюдь не мало), что вы лидер в какой-то области в выбранном вами виде бизнеса, – ведь все это ценные идеи позиционирования, которые дают значительные преимущества.

В первую очередь преимущества психологические: мы все почему-то до сих пор ВЕРИМ в старинные ЛЕГЕНДЫ и СКАЗКИ.

Позиционирование по атрибуту.

Лидерство, историческое первенство в категории, традиции и «отличная» специализация – хорошие позиционирующие идеи. Но разве каждая компания может похвастаться тем, что она лидер, основана 200 лет назад и делает нечто совершенно уникальное? В каждой категории, в конце концов, люди выбирают одного лидера, и пионер тоже практически всегда один, иначе он не был бы пионером. Что же в таком случае делать всем остальным компаниям? Мы рекомендуем использовать позиционирование по какому-либо одному *атрибуту* товара/услуги или идею *волшебного ингредиента* как частный случай подобного позиционирования. Гарри Беквит, Джек Траут, Филип Котлер, Эл Райс, Стив Ривкин и другие гуру зарубежного маркетинга называют атрибут одним из самых доступных способов отличить вашу торговую марку от огромного множества ей подобных. Филип Котлер говорит о том же: *«Брендам, которые не могут быть „номером первым“ на своем рынке (по размеру компании или по каким-то другим характеристикам), не стоит беспокоиться – просто нужно выбрать другой атрибут, чтобы стать лидером именно по этой характеристике. Однажды я консультировал компанию, производящую медикаменты, которая позиционировала новое лекарство как «то, что быстрее всего вылечивает». Позже их новый конкурент позиционировал свой бренд как «самое безопасное лекарство». Каждый конкурент привлекает тех покупателей, которые отдают предпочтение их атрибуту позиционирования».* Давайте подумаем, чем могут отличаться друг от друга компании, торгующие, допустим, автомобилями. Возьмем, например, ВАЗ. Ассортиментный ряд практически одинаков. Снижать до бесконечности цены бессмысленно, маржа и так минимальна. Давайте подумаем, что еще может заинтересовать покупателей машин, кроме цены? *Время покупки*, например, может быть интересным? А возможность выбора автомобиля *нужного цвета*? Покупка в *кредит*? *Установка сигнализации и антикоррозионная обработка кузова*? Беспроцентная *рассрочка* на несколько месяцев? Все эти *свойства* покупки автомобиля могут быть интересными для покупателя. И некоторые региональные фирмы начинают ими пользоваться.

Например, скорость покупки. На сегодня позиционированием по этому атрибуту активно пользуется такая компания, как «Элекс-Полюс». Их рекламный слоган звучит как «ВАЗ – за час!». Проверяли: автомобиль действительно можно оформить быстро.

Многие торговые компании могут и должны использовать идеи позиционирования по атрибуту (или свойству) в своей политике продвижения. Компания «Ваш компьютер» сделала себе имя, внедрив в сознание покупателей атрибут *рассрочки*, в то время как все остальные писали в своих рекламных объявлениях о продажах компьютеров в кредит. Позиционирование салонов было простым и точным: *«У всех кредит, а у нас рассрочка!»*

Примеры отличного позиционирования по атрибуту демонстрируют сегодня и производственные предприятия региона. Пиво «Окское», наверное самое известное нижегородское пиво в нижнем ценовом сегменте рынка, долгое время считалось пивом рабочих окраин – очень дешевым и не очень качественным. Компания Heineken, купившая пивзавод «Волга», производящий это пиво, начала продвигать именно эту марку одной из первых. Причем в рекламных роликах ничего не говорилось ни о цене (!), ни о предпочтениях определенного круга покупателей (!). Рекламная кампания строилась на отличительном атрибуте «Окского»: *«живое пиво»*. Результат можно продемонстрировать разговором двух приятелей, подслушанным в магазине:

- Дайте, пожалуйста, холодного «Окского».
- Закончилось, ребята, еще до обеда!
- Эх, жаль!.. Ну, давайте тогда «Миллер».

Для справки: «Оксское» и «Миллер» находятся в совершенно разных ценовых категориях: 11 рублей за 0,5 л «Оксского» и 25 – за 0,33 л «Миллера». И тем не менее по восприятию качества напитка они оказались в одной и той же плоскости! Вот что значит правильная концентрация на выбранном атрибуте.

Атрибуты товара или услуги бывают разными. Для покупателя одни имеют большее значение, другие меньшее. И лидером становится та торговая марка, которая привлекает внимание целевой аудитории к самому значимому. Чтобы понять, какой атрибут выбрать для своей компании или продвигаемого бренда, можно провести следующее исследование:

- спросить реальных и потенциальных покупателей, что кроме цены товара/услуги является для них самым важным при покупке. Это позволит сформировать рейтинг атрибутов, принципиальных для выбранного рынка;

- узнать, с какой торговой маркой у целевой аудитории ассоциируется тот или иной атрибут. Так можно узнать, не использовали ли эти атрибуты другие марки;

- выяснить, с каким атрибутом (свойством, словом) ассоциируется интересующая вас торговая марка.

А далее порядок действий простой. Если самый важный атрибут никем не используется, берите на вооружение это упущение конкурентов. Если же повезло меньше и конкуренты уже продвигают наиболее рейтинговое свойство продукта или услуги, позиционируйтесь по следующему в иерархии.

К примеру, главным атрибутом банковской деятельности считается надежность, но это свойство в 1998 году было занято, а в 2003-м закреплено в основном рекламном слогане Сбербанка: «С нами надежно!» Соответственно, у большинства банков исчезла возможность делать акцент на надежности услуг. Поэтому дальнейшее распределение пошло по нисходящей: кто-то использовал фактор скорости обслуживания, кто-то – престижность и так далее.

Кстати, удивительно, что маркетинговые агентства не предлагают своим клиентам результаты исследований на тему «Атрибуты региональных рынков». Полагаем, что такой продукт был бы востребован. Многие компании нуждаются в том, чтобы им помогли найти свой вариант позиционирования, и были бы готовы платить за подобные услуги.

Одним из вариантов позиционирования по атрибуту может стать использование идеи *волшебного ингредиента*. Этот способ основан на использовании специальных технических, технологических или иных особенностей товара или услуги. Например, компания Sony использует этот метод при продвижении телевизоров, рассказывая о технологии «Тринитрон». Простые покупатели не задаются вопросом о том, что это такое, хотя продавцы техники в магазинах всегда обладают инструкцией, объясняющей волшебные характеристики этой замечательной разработки компании Sony. На региональном рынке также можно использовать силу волшебного ингредиента. Придумали же компания «Союз-Виктан» водку «На березовых бруньках», магазин «Наш» – торговлю живыми цветами в продуктовом магазине. А, например, сеть «Изот», торгующая газовыми плитами, получила в газовой службе право на подключение плит к газораспределительной системе, чем в выгодную сторону отличается от своих конкурентов, просто торгующих оборудованием. И почему бы торговым компаниям не использовать при позиционировании в качестве волшебного ингредиента разработанные за рубежом передовые технологии, например Plexiglass или Bio Dyne? Что это такое? А какая разница! Вы же не спрашиваете каждый раз у фирмы Sony, что такое технология «Тринитрон». Как говорится в одной рекламе: «Все дело в волшебных пузырьках!»

К сожалению, большинство компаний малого и среднего бизнеса продолжают хотеть «быть как все», делая ставку на «скидки», «доступность цен» и «широту ассортимента». Некоторые вообще не задумываются о позиционировании, надеясь на бесконечный рост потребительского рынка. Между тем четко позиционированные компании имеют преимуще-

щества не только в умах своих покупателей, но и в умах банкиров, которые гораздо радушнее выделяют кредиты на развитие «отличных» марок, внедривших в сознание людей «отличные» атрибуты своего товара или услуги. Рынки не могут расти бесконечно, и на любом из них в конце концов будет такая же конкуренция, как на сегодняшнем рынке пива, колбасных изделий или пельменей. Так почему бы о волшебных ингредиентах и атрибутах не задуматься уже сейчас?!

Выбирая атрибут для позиционирования, помните, что его не должен использовать в вашей товарной категории кто-то другой. Сосредоточьтесь на том, что действительно будет отличать вашу компанию от всех остальных. При этом выбранный вашей компанией АТРИБУТ должен быть действительно ВАЖНЫМ ДЛЯ ВАШИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

Инновационное позиционирование.

Некоторые компании успешно применяют в своей практике позиционирующую идею постоянных *инноваций*. В мировой практике это лидеры рынка в своих отраслях. Intel – в сфере разработки компьютерных процессоров, Gillette – в бритвенных принадлежностях, а Microsoft – в программном обеспечении. Суть их успеха – в *постоянных* изменениях и улучшениях. В меняющемся мире есть небольшая прослойка людей, именуемая *новаторами*, которая имеет большое влияние на общество. Именно эти люди становятся первыми покупателями всего нового и необычного. Если товар или услуга приходятся им по душе, они начинают ее пропагандировать, превращая в *модный*, а затем и в *естественный товар*.

«А небольшие компании?» – спросите вы. Могут ли они постоянно создавать и продвигать нечто новое? А почему бы и нет? Конечно, сложно противостоять лидерам в таких отраслях, как производство программного обеспечения для компьютеров или сотовых телефонов, но вот сфера услуг, торговля и «нишевые» производственные рынки представляют для новейших разработок весьма неплохое игровое поле.

Россия всегда была богата талантливыми конструкторами и смекалистыми практиками. Существует байка, что перед полетами в космос Соединенные Штаты потратили уйму денег на создание ручки, которая бы писала в невесомости. Российские ученые предложили космонавтам писать карандашом. Так и в малом бизнесе. Зачастую существуют практичные и дешевые возможности решения довольно сложных проблем. Например, компания «Русское решение» придумала шлагбаум, который может перекрыть Московскую кольцевую дорогу в обе стороны. Конечно, МКАД перекрывать таким образом никому пока в голову не пришло, но вот сама разработка пользуется значительным спросом на стройках и в других местах, где длина шлагбаума должна быть не 3—6 стандартных метра, а 15 и более. И таких разработок у «Русского решения» уже несколько десятков.

Пример из другой сферы деятельности. Начиная свой бизнес с «украинской горілки» как географического наследия, компания Nemiroff очень быстро выбилась в лидеры своего сегмента на территории Украины, Белоруссии и России, стала неплохо продаваться на Западе и успешно расширила свою продуктовую линейку за счет тех инноваций, которые принесли ей успех в самом начале. Использование в крепких спиртных напитках класса «премиум» специальных добавок, которые делают вкус незабываемым, – вот что сделало Nemiroff сильным игроком рынка алкогольной продукции. «Рябина на коньяку», «Медовая з перцем» и другие настойки вывели на одно из первых мест *даже чистую водку* Nemiroff, потеснив других производителей элитных водок – компанию «Русский Стандарт» и завод «Кристалл». При этом Nemiroff никогда не меняет основной слоган своей рекламы: «*Абсолютный чемпион! (Все дело в перце)*». Компания инновационным образом сочетает в своем продвижении целых три способа позиционирования: новейшие разработки, традиции и волшебный ингредиент, что логично выводит ее на место «абсолютного чемпиона» в сознании покупателей. Bravo! Отличный пример того, как с помощью постоянных инноваций можно из малого бизнеса перейти в большой.

Использовать инновационное позиционирование могут не все компании. Очевидно, что тем организациям, чей бизнес ориентирован на целевую аудиторию с традиционным стилем мышления, шокировать своих клиентов постоянными изменениями не рекомендуется. Но если ваша отрасль из числа передовых, используйте инновационное позиционирование в полную силу. **ИННОВАЦИИ – ЭТО БУДУЩЕЕ.**

Авторитетное позиционирование.

Предпочтение товаров какой-то особой группой людей – еще один способ позиционирования торговой марки в умах покупателей. Например, позиционирование компании Nike – хрестоматийная история мирового маркетинга. Товары Nike *предпочитают лучшие спортсмены мира* — Дэвид Бэкхем, Майкл Джордан, Тайгер Вудс и сборная Бразилии по футболу. «Если эти вещи выбирают ОНИ, значит, продукция Nike действительно хороша», – думаем мы, отдавая деньги в кассу фирменных магазинов компании. В чем отличие спортивной одежды Nike от одежды Puma, Reebok или Adidas? Давайте признаемся честно: только в эмоциях, которые мы испытываем при покупке.

Вопрос: может ли региональная компания по продаже видео- и фотокамер использовать авторитетное позиционирование? Наш ответ: да. Почему бы компании «СТК», являющейся одним из крупных региональных оптовиков цифровой фото- и видеотехники, не использовать в своем продвижении тот факт, что именно ее камерами делают снимки *лучшие фотографии* города? Сопроводив это утверждение их снимками, компания могла бы добиться гораздо больших успехов на рынке, нежели просто применяя стандартную формулу «большой ассортимент плюс низкие цены».

Если вы продаете или производите качественный товар, специализируетесь на оказании услуг высокого качества, позиционирование по предпочтению – это ваш ход в ферзи. Сделать его не так уж и трудно, фотосто соберите рекомендации от ваших крупнейших клиентов и сделайте на них акцент в своих посланиях рынку. «Наши услуги по организации корпоративных праздников предпочитают...» – и список авторитетных компаний. Ничего сложного, зато эффект максимален.

Позиционирование по простоте.

Позиционирование по простоте – тоже способ заявить о себе. Большинству покупателей трудно сориентироваться в тех минимальных отличиях, о которых сообщают владельцы торговых марок. «Душевное» пиво, «правильное» пиво, «продвинутое» пиво, «оживляющее» пиво, пиво «для большого города», «вкусное» пиво, пиво «с пробкой», «живое» пиво, «пожалуй, лучшее» пиво в мире... Эмоциональные нюансы, детали технологий изготовления и продажи товаров и услуг, тонкости сегментирования и предпочтений целевых аудиторий – во всем этом простым гражданам в век информационных перегрузок разбираться просто лень! Поэтому некоторые производители пришли к идее позиционирования по простоте.

Помните монолог Михаила Задорнова времен перестройки? Он описывал ощущение среднестатистического потребителя перед витриной со 130 сортами сыра, того человека, который в советские времена знал только один сорт: «сыр». Позиционирование по простоте – способ избавить потенциального клиента от мук выбора, гарантировав ему стандартное качество и приемлемый результат. «Обычный» стиральный порошок, газета «Газета», информационная лента «Лента.ру», маленькое кафе «Буфет» и другие марки с простыми названиями возвращают нас к истокам. И имеют успех. Они фактически репозиционируют (см. об этом ниже) новые продукты в категорию «настоящих» или «первоклассных» вещей, отличающихся от всех остальных своей первозданностью и простотой. Возможно, скоро мы увидим и услышим о банке «Банк», компаниях «Окна» и «Двери» или гастрономах «Гастроном».

В мире сверхкоммуникаций сила упрощения может фокусировать сознание покупателей не хуже, чем первенство, лидерство, инновации или историческое наследие. Эта сила так же, как и все вышеперечисленные способы позиционирования, говорит о специализации торговой марки.

Репозиционирование.

По сути, репозиционирование – это и есть позиционирование, только новое. Джек Траут говорит об этом процессе так: *«Репозиционирование обязательно в случае, когда изменяются установки потребителей, развитие технологии привело к устареванию товаров или когда произошли перемены в долгосрочном восприятии продуктов»*. К его словам нам бы хотелось добавить также более актуальную на сегодня проблему малого бизнеса, связанную с его ростом.

Многие региональные компании, получив значительную прибыль на продажах одного товара или одной услуги, начинают диверсифицировать свою деятельность, вкладывая накопленный капитал в несвойственные материнской фирме направления. Это неплохо. Каждый предприниматель всегда ищет новые рынки и возможности для расширения бизнеса. Плохо то, что при этом на рынок не выводятся новые марки и вся диверсификация происходит под именами «старых» компаний.

Компания «Алтэкс», которая удачно вывела на рынок сеть магазинов «Домашний компьютер», почему-то выходит на рынок пластиковых окон под названием материнской компании. А ведь на самом-то деле фирма «Алтэкс» – лидер на рынке компьютеров и оргтехники для офиса. Мы не думаем, что производство пластиковых окон под названием «Алтэкс» сможет стать успешным бизнесом. На этом рынке есть свои лидеры, и именно на них люди в первую очередь обращают внимание. Если фокус основной марки размывается, компании-владельцу необходимо репозиционирование. В данном случае – *новое* позиционирование для *новых* марок.

Только внимание к какому-то одному направлению, только специализация дают возможность компаниям доминировать в выбранных сегментах рынка. Группа компаний «Пир» специализируется на управлении ресторанами с «особой» атмосферой. Каждый ее ресторан или кафе – это неповторимая обстановка, кухня, напитки и система паблик рилейшнс. Два ресторана – пивная «Пирушка у Ганса» и салун «Папаша Билли» – вошли по итогам 2003 года (см. Приложение 1) в десятку лучших, по мнению потребителей, мест, где можно поесть и отдохнуть в обстановке немецкого бургерского городка или духа американских прерий. Сегодня ГК «Пир» владеет уже шестью такими заведениями. К «Пирушке у Ганса», «Спортбару» и салуну «Папаша Билли» добавились чайхана «Тюбетейка», паб «Английское посольство» и знаменитый ресторан из «Бриллиантовой руки» – «Плакучая ива». Четкий фокус этих заведений дает отличный эффект – столы практически каждый вечер в них нужно заказывать заблаговременно, иначе к 18.00 свободных мест уже не будет.

Но будьте осторожны. Мы хотели бы еще раз напомнить о том, что позиция – это восприятие вашей компании рынком, это место, на которое вас ставит в своем сознании покупатель. Поэтому, прежде чем активизировать процессы позиционирования или репозиционирования в головах ваших клиентов, вспомните о доминирующем восприятии вашей торговой марки на рынке. И если изменения действительно необходимы, двигайтесь очень медленно.

При позиционировании не следует делать резких шагов, каких бы улучшений они ни сулили компании. Напугать покупателей очень просто, поэтому лучше воспользуйтесь рекомендацией мистера Беквита: двигайтесь по кувшинкам, а не пытайтесь сразу СИГАНУТЬ ЧЕРЕЗ ОЗЕРО НА ДРУГОЙ БЕРЕГ.

Глава 5.

Управление коммуникациями: «интегралы» главного маркетолога.

Современный маркетинг требует гораздо большего, чем просто создать хороший товар, назначить на него привлекательную цену и обеспечить его доступность для целевых потребителей. Фирмы должны еще осуществлять коммуникации со своими заказчиками. При этом в содержании коммуникаций не должно быть ничего случайного.
Филип Котлер. «Основы маркетинга»

Если рынок – это люди, то маркетинг – это работа с людьми, управление отношениями и коммуникациями. Основная сложность этой работы заключается в том, что любые взаимодействия должны быть, в конечном счете подчинены одной базовой идее: формированию и подтверждению позиции компании на рынке. Поэтому так важно, чтобы маркетинг в компании носил организованный характер.

Это вовсе не значит, что у любой компании должно существовать специальное маркетинговое подразделение. Напротив, на предприятиях малого и среднего бизнеса достаточно одного или двух человек, которые занимались бы этим направлением. Первое время маркетологом, как правило, является сам директор, и лишь потом, по мере развития компании, соответствующие полномочия передаются отдельному сотруднику или отделу.

В данной главе мы рассмотрим несколько важнейших, с нашей точки зрения, принципов управления маркетинговыми коммуникациями компании вне зависимости от ее размеров и структуры. Все эти принципы базируются на термине «интеграция». А сами коммуникации называются модной аббревиатурой ИМК – интегрированные маркетинговые коммуникации.

Что интегрируем?

Чтобы понять, что интегрируем, нужно осознать цель интеграции: ради чего, собственно, и затевать весь сыр-бор. Сегодня мало кто из руководителей, отвечающих за маркетинговые коммуникации в компании, может быстро ответить на этот вопрос. И это правильно, так как обычно на первоначальном этапе развития бизнеса владелец компании уделяет мало внимания этим вопросам. На самом деле, зачем нанимать на работу специалиста в области маркетинговых коммуникаций, когда вывеску на магазин можно поручить сделать соседу Васе, а решение о том, как она должна выглядеть, принять самому? 90% компаний так и поступают – до того момента, когда бизнес начинает либо чахнуть под напором конкурентов, либо, наоборот, так быстро развиваться, что главный человек в фирме уже просто физически не в состоянии принимать адекватные маркетинговые решения. Тогда приглашается специалист, который должен всю эту работу систематизировать. Прodelывать все приходится на ходу, выполняя попутно массу личных поручений главного руководителя и не имея времени подумать над вопросом *«А какова же цель систематизации, которую мне поручили осуществить?»* Поэтому первичная систематизация происходит обычно от случая к случаю, под имеющиеся уже связи, структуры и персонал.

Данное утверждение нетрудно проиллюстрировать весьма простым примером.

Довольно часто в прессе встречаются интересные новости из области бизнеса с пометкой «на правах рекламы», и одновременно с этим в той же газете или журнале от имени фирмы печатается модульная реклама, причем в значительных объемах. При этом идеи информационных сообщений в новостях и модульной рекламе разные. Одно сообщение говорит, например, о престижности покупок в данной компании, а второе делает акцент на том, что компания позиционирует себя как продавец продуктов по сниженным ценам. Параллельно по телевидению идет рекламный ролик с третьей идеей, например об удобстве обслуживания. Четвертую идею доносит до нас уже радио, причем музыкальная подложка, тон голосов отличаются от тех, что звучали в телевизионном ролике. В результате у потенциального покупателя складывается впечатление, что компания сама пока не определилась с тем, что же она все-таки хочет сообщить. Но если фирма не определилась, то чего же вы хотите от покупателя?

Профессионалы в области маркетинговых коммуникаций, замечая подобную несурязицу, невольно предполагают, что в рекламирующейся организации за подготовку и публикацию в печати, а также за размещение модульной, теле– и радиорекламы отвечают совершенно разные люди, так как один человек вряд ли может допустить такое количество профессиональных ошибок.

Отсюда вывод: маркетинговые коммуникации должны быть интегрированы. А интеграция – это **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА**. И в первую очередь интеграции подлежат процессы и деловые процедуры внутри коллектива компании. Цель интеграции маркетинговых коммуникаций – в повышении эффективности использования ресурсов организации, выделенных на осуществление маркетинговой деятельности.

С чего начинается интеграция?

Начинать нужно, конечно же, с позиционирования компании в умах потребителей. Специалист, который взял на себя ответственность за эффективную работу в сфере маркетинговых коммуникаций, должен проанализировать позицию своей компании на рынке по сравнению с конкурентами. И этот анализ в первую очередь должен быть направлен не на определение отношения прибыли к объемам продаж, капиталу или другим финансовым показателям, не на особенности производственных процессов или использование новых технологий – пусть этим занимаются соответствующие специалисты. «Главный коммуникатор» должен обращать внимание прежде всего на ассоциации, связанные с образом его компании, на то, что отличает ее от конкурентов. Чем четче образ, чем он ярче и чем дольше он присутствует на рынке, тем больше шансов у данной компании на успех. При этом психология покупателя такова, что если какой-то образ уже закрепился в его сознании за определенной маркой, то с другой маркой этот образ уже не ассоциируется.

Эл Райс в своей книге «Нацельтесь на успех!» пишет об этом так: *«Солнце – мощный источник энергии. Каждое мгновение оно излучает на Землю миллиарды киловатт. И тем не менее, надев головной убор и солнцезащитные очки, можно безболезненно пребывать на солнце часами. Лазер – слабый источник энергии. Затрачивая несколько десятков ватт, он генерирует когерентный поток света. Но с помощью лазера можно просверлить дыру в алмазе или удалить раковую опухоль. Если компания сможет сфокусировать свою деятельность, то создается тот же эффект. Она приобретает мощную, сравнимую с лазером, способность доминировать на рынке. Именно в этом и заключается свойство фокуса».*

Мы очень подробно в предыдущей главе рассмотрели различные способы позиционирования компаний, применимые в малом и среднем бизнесе. Давайте еще раз повторим тезис о том, как правильно принять решение о позиции фирмы. Пожалуй, это самое сложное и ответственное задание в маркетинговых коммуникациях. Книг по данному вопросу в последнее время вышло довольно много, и, проанализировав их, мы предлагаем вам для принятия этого важного решения использовать следующую четырехступенчатую конструкцию:

1. Определите свой рынок и главных конкурентов на нем, уясните их позицию;
2. Определите свою позицию, она всегда есть, знаете вы об этом или нет;
3. Спросите себя, отличается ли ваша позиция от позиций более сильных и крупных конкурентов. Если нет, ее обязательно нужно менять, т.е. репозиционироваться. Копии всегда воспринимаются хуже оригинала;
4. Если же позиция отличается, задайте себе второй вопрос: вас она устраивает? Если да, тогда позицию нужно усиливать разными способами, используя весь комплекс маркетинговых коммуникаций. Если вас она не устраивает, сформулируйте три предложения о новом позиционировании и начинайте процесс обсуждения этих предложений со своими партнерами (учредителями) и топ-менеджментом. Поверьте, в результате долгих размышлений, дискуссий и споров желательная позиция вашей фирмы определится.

Основная задача ИМК – подчинить все точки контакта компании с потребителем одной позиционирующей идее. Ресторан «Купеческий» позиционируется как хранитель старинных нижегородских традиций богатого застолья. Интерьер и меню этого заведения выполнены в стиле XIX века, блюда сохранили рецептуру и названия того времени, вывеска и рекламные макеты исполнены в соответствующем стиле, а на входе посетителей всегда встречает колоритный бородатый швейцар в традиционном для той эпохи костюме. Именно поэтому в голове потребителя ресторан обладает целостным образом.

Руководитель компании должен помнить, что его фирму люди воспринимают через множество «точек контакта», среди которых и визитки персонала, и внешний вид уборщиц. Поэтому объединение усилий всех служб на работу в фокусе одной выбранной идеи очень важно. Достичь его можно, только если придерживаться определенных ПРАВИЛ.

Пять главных организационных правил.

С нашей точки зрения, для правильной организации маркетинга на развивающемся предприятии нужно использовать пять главных правил:

- правило «главного коммуникатора»;
- правило интеграции PR и рекламы;
- правило «маркетингового аудита»;
- правило «перекрестной конкуренции»;
- правило взаимодействия маркетинга и продаж.

Давайте рассмотрим каждое из этих правил по отдельности.

Правило «главного коммуникатора». Оно гласит, что в компании такой сотрудник должен быть. Даже если в компании всего два сотрудника, отвечать за маркетинговые коммуникации должен один. Как в армии всегда есть командующий войсками, так и на предприятии, не важно, большом или малом, всегда должен быть человек, который отвечает за весь комплекс маркетинга. Это не значит, что этот сотрудник должен лично заниматься всем: от дизайна вывесок до проверки запятых в пресс-релизе. Его задача – построение той самой целостной стратегии позиционирования и продвижения, о которой мы говорили ранее, плюс контроль взаимодействия всех подразделений предприятия, задействованных в этой стратегии. Увы, мы знаем массу примеров, когда специалист по связям с общественностью на довольно крупном предприятии подчиняется заместителю генерального директора по персоналу, начальник отдела сбыта – заму по экономике, а начальник отдела рекламы – директору по маркетингу! Не удивительно, что с позиционированием у этой компании все как-то не очень – ведь правая рука никогда не знает о том, что делает левая.

Из правила «главного коммуникатора» вытекают два следствия.

Первое: этот человек должен обладать реальными полномочиями для принятия решений, за которые он будет нести полную ответственность. Именно такой сотрудник должен иметь право подписать макет в печать без многодневных хождений за директором в попытках согласовать текст или утвердить картинку; именно у него должно быть право финансовой подписи в рамках своего (!) маркетингового бюджета, но и именно с него должно быть спрошено за этот бюджет по полной программе. Если такая свобода будет предоставлена настоящему профессионалу, то работа на предприятии пойдет быстрее, к тому же компания сэкономит на рекламном бюджете за счет заключения долгосрочных договоров о сотрудничестве и оптовых закупок всего необходимого.

Второе: именно этот человек должен быть посвящен во все намерения и планы предприятия. Нарушение этого принципа зачастую приводит к тому, что действия фирмы на рынке нескоординированы. Рекламная и PR-кампания закончены, а товара все еще нет на полках, потому что подразделение, отвечающее за дистрибуцию, не успело заключить договоры с магазинами. Или ситуация «наоборот»: аналитики просчитали, разработчики подготовили все, что нужно для запуска услуги на рынок: работа закончена. А услуга не продается. Вообще. Потому что о ней никто, кроме производителей, не знает: начальство забыло дать задание «главному коммуникатору», который, естественно, не включил сообщение о новинке в план новостей и рекламных сообщений. Проблемы внутренней коммуникации не менее серьезны, чем внешней.

Интеграция PR и рекламы в компании. Это не менее важное правило, поскольку очень часто эти функции разделены и за них отвечают два разных человека – специалист по связям с общественностью и менеджер по рекламе. Должностные обязанности первого сотрудника предполагают проведение специальных PR-акций, поддержание хороших отношений с журналистами и размещение *бесплатных* публикаций о компании в СМИ. Специ-

алист отдела рекламы занимается производством и размещением материалов в тех же СМИ, но *на платной* основе. Вопрос: кого будут больше уважать газеты, журналы и радио– и телестанции? Конечно же, того человека, который платит им деньги! Они такие же коммерческие предприятия, как и ваша компания. В их интересах заработать на своих клиентах. В результате получается, что начальник отдела рекламы получает больший вес в СМИ (и на самом предприятии), а к мнению пиарщика мало кто прислушивается. Возникает парадокс. Информационная подача сильнее воздействует на сознание людей, нежели рекламные сообщения. И тем не менее роль специалиста по связям с общественностью в реализации стратегии компании принижается. Более того, одну и ту же работу – взаимодействие с сотрудниками средств массовой информации – приходится делать дважды со всеми вытекающими отсюда последствиями. Чтобы этого не происходило, мы рекомендуем объединить функции пиарщика и рекламиста в СМИ в рамках одной должности. Она может называться как угодно – важно, чтобы этот человек обладал полномочиями вести переговоры со СМИ как с коммерческой, так и с информационной точки зрения.

Правило «маркетингового аудита». Таково третье организационное правило. Если «главный коммуникатор» отвечает за создание выбранной предприятием позиции в головах покупателей и обладает широкими полномочиями для ее реализации, необходимо как-то проверить на практике, справляется ли он со своими задачами. Проверить можно с помощью «маркетингового аудита», то есть исследования, направленного на определение этой самой позиции в головах потребителей.

Но как вы думаете, если поручить такое исследование «главному коммуникатору», что получится в результате? Правильно, все мы люди, и все мы любим получать премии. «Главный коммуникатор» никогда не удержится от соблазна приукрасить реальность, каким бы кристально честным сотрудником он ни был. Поэтому в правиле «маркетингового аудита» руководство компании должно действовать «наоборот» по сравнению с интеграцией PR и рекламы: *отделить* эту функцию от процесса коммуникаций. Такое исследование должна проводить независимая структура.

Периодичность маркетингового аудита – не чаще одного раза в год с учетом экономии бюджета (исследования довольно дорого стоят) и наличия временного лага воздействия информации на умы людей.

Если вы начали процесс репозиционирования своей марки в умах покупателей в январе текущего года, изменения произойдут не ранее чем через шесть месяцев, а закрепится созданная позиция лишь через год-полтора. И именно поэтому тактические результаты деятельности «главного коммуникатора» также очень важны. Он должен получать конкретные измеримые задачи и отчитываться в их выполнении постоянно – на ежеквартальной, ежемесячной и даже еженедельной основе. Тогда «главный коммуникатор» будет всегда находиться в тонусе.

Правило «перекрестной конкуренции». В первую очередь оно касается компаний, оперирующих на разных рынках, и заключается в следующем.

Очень часто фирмы, накапливая капитал и переходя в следующую весовую категорию, начинают планировать и развивать смежные бизнесы. Это неплохо. Но не нужно забывать об одной опасности. Все мы являемся чьими-то клиентами и чьими-то продавцами. Поэтому, если, оперируя на одном рынке, мы решимся занять и соседнюю нишу, наше движение может:

- подорвать фокус компании;
- поставить нас и наших бывших поставщиков или клиентов в условия перекрестной конкуренции.

Поясним на примерах. Предположим, сегодняшняя специальность компании – страхование грузов. Если в какой-то момент руководству компании покажется, что логичным рас-

ширением бизнеса станут грузоперевозки, то нынешние партнеры предприятия, страхующие свои перевозки, быстро откажутся от услуг новоприобретенного конкурента. Окажет ли это позитивное влияние на бизнес грузоперевозчика? Однозначно нет. Во-первых, грузоперевозки и страхование грузов – совершенно разные отрасли. И не факт, что лидер в страховании когда-либо станет лидером в доставке грузов. Во-вторых, если от компании-страховщика отвернутся клиенты, на чем же она будет зарабатывать средства, необходимые для постановки на ноги, а точнее на колеса, нового направления бизнеса. Как говорит Эл Райс: *«Никто никогда не будет покупать значительных объемов товаров и услуг у своих прямых конкурентов. <...>Когда „Уолт Дисней“ владеет телевизионной сетью Эй-би-си, ему трудно продавать свои программы на Эн-би-си и Си-би-эс. А если „Уолт Дисней“ разместит все свои программы на Эй-би-си, пострадают обе компании».*

Эти примеры взяты не с потолка. Сегодня многим компаниям поступают предложения о создании новых бизнесов или покупке на паях уже существующих фирм из совершенно разных сфер деятельности. Будьте бдительны при расширении бизнеса, не забывайте о фокусе своей компании, помните о правиле «перекрестной конкуренции».

Преобразование клиентов в конкурентов не лучший вариант интеграции маркетинговых коммуникаций.

Взаимодействие маркетинга и продаж. О том, кто главнее, «маркетинг» или «продажи», не спорил, наверное, только ленивый. Пока в сознании директоров побеждают продавцы. Их зовут по-разному: клиент-менеджеры, эккаунты, сейлзы или просто менеджеры по продажам. Мы не знаем ни одного продавца, который был бы на 100% доволен отделом маркетинга своей компании. Впрочем, обратная ситуация так же справедлива. Подразделения «маркетеров» и «продажников» зачастую выясняют, кому в первую очередь нужно поставить дополнительный телефон или компьютер и кто виноват в том, что товар не продается: плохая реклама или ленивые продавцы.

Наше мнение: *маркетологи должны работать на продажи, а не на собственное самовыражение.* Менеджеры по продажам в 95% случаев получают сдельную оплату, поэтому, как правило, больше ориентированы на результат, и если они говорят, что маркетинг не дает нужного эффекта, стоит прислушаться и проверить. Обычно так оно и есть.

Менеджеры по продажам заняты заключением и сопровождением сделок, следовательно, им недосуг заниматься анализом деятельности конкурентов и вражеской системой ценообразования. Но клиенты очень любят ставить в тупик провокационными вопросами, посему продавец всегда должен владеть свежей информацией о ценовой и ассортиментной политике соперников. А значит, маркетологи обязаны постоянно снабжать менеджеров по продажам актуальными данными о состоянии рынка. С другой стороны, именно «продажники» приносят вести с фронта. Они постоянно находятся на передовой, и их наблюдения всегда будут полезны компании. И хорошие маркетологи должны этим пользоваться.

Возвращаясь к примеру с автобусом №63, изложенному в разделе «Что такое рынок?», скажем, что директору компании остается только досадовать на себя или на своего менеджера по маркетингу за то, что пожелания кондукторов «написать конечные точки маршрута крупнее» так и не были услышаны ранее. Если бы к словам водителей и их напарников прислушались ранее, а еще лучше – постарались бы установить причину, по которой они считают необходимым увеличение шрифта на маршрутной табличке, тогда, возможно, рейс и выручка были бы более удачными.

Кстати, на тему сотрудничества маркетологов и менеджеров по продажам Игорь Манн – автор бестселлера «Маркетинг на 100%» – дает очень практичный совет. Раз в год «продажники» должны охарактеризовать деятельность маркетинговой службы по следующей методике:

– оцените по 5-балльной шкале помощь, оказанную отделом маркетинга отделу продаж за последний год;

– расскажите, что вам больше всего запомнилось в работе отдела маркетинга с положительной точки зрения;

– что – с отрицательной;

– что нужно сделать срочно? Срочно!!

Результаты будут очень показательными...

И последнее. Каким бы профессионалом ни был главный маркетолог, как бы конструктивно и гармонично ни работали маркетеры и менеджеры по продажам, для того чтобы компания стала лидером на выбранном рынке – всего этого недостаточно! Маркетингом должен заниматься не только отдел маркетинга. Это задача в первую очередь высшего руководства компании. Именно высшее руководство и генеральный директор лично в конечном счете несут ответственность за фокус компании – направление ее восприятия на рынке и соответствующее развитие. *«Если компания расфокусирована, нельзя существенно улучшить производство, делая то же самое, но гораздо лучше. Это похоже на фотографию с плохим фокусом. Ее можно увеличивать, окрашивать и печатать на хорошей бумаге, но лучше ее не делать»*, – отмечает Эл Райс в своей книге «Нацельтесь на успех!»³, и мы с ним полностью согласны.

Не стоит тратить время на споры о том, кто главнее – маркетологи или менеджеры по продажам. Важнее принять решение, в каком направлении они должны работать, и двигаться вместе, В ЕДИНОМ ФОКУСЕ.

³ Райс, Э. Нацельтесь на успех! / Эл Райс. – М.: АСТ, 2005. – 350 с. – С. 245.

Глава 6.

Четыре великих понятия: план, бюджет, отчет и эффективность.

Маркетинг – это инвестиции. Говорите не «потратить на маркетинг», а «инвестировать в маркетинг» и поправляйте других, когда они ошибаются. Ведь инвестиции в маркетинг окупаются, и это доказуемо.

Игорь Манн. «Маркетинг на 100%. Ремикс»

Позиционирование и управление коммуникациями, маркетинг и реклама – все это должно подчиняться одной организующей целостной идее и реализовываться четко и системно. Именно для этого в арсенале руководства предприятия и начальников любого уровня существуют несколько простых понятий: **план, бюджет, отчет и оценка эффективности**. Без понимания того, как превратить глобальные цели в практические шаги, как правильно составить маркетинговый план, определить бюджет, проверить отчеты по их исполнению, замерить эффективность проведенных мероприятий и (соответственно) произведенных в маркетинг инвестиций, все, что было написано ранее, не более чем теория с примерами из чужого бизнеса. Все, что не изложено вами лично или вашим директором по маркетингу на бумаге в виде плана и не подкреплено цифрами бюджета, которые можно в выполнение этого плана инвестировать, – это лишь идеи! Они очень важны, но мы ведь с вами занимаемся реальным маркетингом, не так ли?

План и концепция – разные вещи.

Что первично – план или концепция? Стоит ли садиться за составление плана сразу же в момент идейного озарения? Думаем, что нет.

Первичной должна стать разработка или подтверждение бизнес-концепции предприятия. В ней должно содержаться указание о стратегии и тактике развития компании на ближайший год. Полагаем, что для малого и среднего бизнеса планирование лучше начинать с тех товаров и услуг, *которые приносят наибольший чистый доход*. Нужно выбрать тот вид деятельности, в котором больше всего везет, и начинать планирование маркетинга именно для этого направления. Если ваш бизнес состоит из нескольких предприятий, выбирайте самое успешное и планируйте маркетинг для него. Если у вас много взаимосвязанных товаров и услуг, все равно выбирайте главное направление атаки. Размазывать ресурсы по всему фронту—это уже не концепция развития маркетинга. В большинстве случаев это самоубийство. **Выбор главного направления атаки на ближайший год – это и есть составление бизнес-концепции.** Она должна быть короткой и очень простой, буквально несколько предложений. Например: *НБД-Банк в 2005 году продолжит придерживаться концепции быть банком для малого и среднего бизнеса. Основной доход (и наибольшую прибыль) банк намерен получать за счет кредитования микро-, малых и средних предприятий – на суммы от 1000 до 2,5 млн. долларов США. Ресурсы для кредитования банк намерен привлекать двумя основными способом: за счет срочных вкладов частных лиц, а также долгосрочных кредитов зарубежных банков и других международных финансовых организаций. Кроме того, банк намерен развивать некоторые инновационные направления кредитования, а именно – овердрафтное кредитование персонала предприятий, являющихся нашими клиентами, а также программу ипотечного кредитования для предпринимателей.*

Вот, собственно, и вся концепция. Чего не хватает для подготовки работающего маркетингового плана? Всего лишь двух вещей: финансовых целей (планируемых доходов) и финансовых возможностей (планируемых расходов) – то есть бюджета.

Здесь нет опечатки. Прежде чем составить реальный план, надо разобраться с бюджетом компании, с ее финансовым планом на ближайший год. Реален только тот план действий, у которого есть бюджет и четко поставленные финансовые цели. Тогда его можно будет выполнить в срок и проанализировать полученные результаты. И в принципе мы сейчас могли бы перейти уже к вопросу бюджетирования, но нам хотелось бы еще раз сказать о важности согласования *концепции* работы предприятия внутри самого предприятия.

Пока концепция и план находятся в голове у первого лица компании, они не имеют никакого значения. Можете быть уверены: все остальные сотрудники думают совершенно иначе! Их размышления чрезвычайно важно привести к соответствию с генеральными планами и идеями. Поэтому после того, как концепция сформировалась, иницируйте процесс ее обсуждения. Особо стоит проследить за реакцией среднего звена. Делайте что хотите, но именно эти сотрудники должны стать вашими убежденными союзниками и последователями. Вам просто необходимо получить обратную связь типа: «Все в порядке, 80% сотрудников в курсе, согласны и начали готовить предложения по своим планам и бюджетам».

Именно так поступил один из величайших американских президентов Джон Ф. Кеннеди после своего избрания. Он всего лишь сказал: *«Во время моего первого срока пребывания на посту президента Соединенные Штаты должны первыми высадить астронавтов на Луну»*. И это предложение привело в действие всю гигантскую государственную машину, большой и малый бизнес и общество в целом. Поначалу он встретил непонимание со стороны своей команды. Министр финансов (как это бывает в любой компании) сказал: «Это невозможно. У нас нет на это денег!» Министры труда и образования добавили, что

не сумеют за такой короткий срок подготовить нужные кадры. Министр промышленности заметил, что технологии не готовы. Лица, отвечавшие за общественное мнение, заявили, что требуется время на работу со СМИ, элитами и средним классом. На что президент Кеннеди ответил не менее емко: *«Ну так работайте! Иначе зачем вы все мне нужны?»* Заявленная концепция прорыва страны в космическое пространство была реализована, причем рыночным, а не командным способом. При этом сама страна изменилась до неузнаваемости.

СФОРМУЛИРУЙТЕ БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИЮ вашей компании на ближайший год **ПРЯМО СЕЙЧАС**. В виде трех-четырех предложений. И возможно, вы также станете великим президентом своей небольшой страны.

Маркетинговый бюджет и бюджет компании.

Ответы на вопросы «Как эффективно управлять финансами компании?» и «Как правильно осуществлять процесс бюджетирования?» не входят в список задач, решаемых нашей книгой. Но тем не менее, говоря о бюджете маркетинга, невозможно оставить без комментариев общий бюджет всей фирмы. Выше мы уже сказали о концепции, на основе которой должна осуществлять свою деятельность ваша компания в ближайший год. Теперь неплохо было бы облечь эти слова в цифры. Как это делается? С нашей точки зрения, финансовое планирование нужно начинать с **прогноза доходов** компании на наиболее важных направлениях деятельности. Если вы торгуете компьютерами, аксессуарами к ним и добавок занимаетесь IP-телефонией, посмотрите, какие доходы может принести важнейшее направление – то, где вы получаете или планируете получать наибольший доход. Предположим, торговля компьютерами приносит вам 60% прибыли, а IP-телефония – 20%. Зафиксируйте прогнозируемые цифры на бумаге. Сделать это довольно просто: либо воспользуйтесь цифрами доходов компании за прошлый год, умножив их на коэффициент инфляции и планируемого вами роста, либо (если бизнес совершенно новый) вычислите емкость вашего рынка с помощью маркетингового агентства или самостоятельно, а затем умножьте полученную цифру на вашу предполагаемую долю на этом рынке. Нужно сразу оговориться: **вам никогда и никто не скажет точно, какова ваша доля на рынке.** Кроме того, даже *емкость* рынка можно вычислить лишь приблизительно с довольно большой погрешностью. Главная проблема в маркетинге, да и в бизнесе в целом, заключается в том, что основная переменная – люди, существа довольно непредсказуемые. Куда они будут тратить деньги в ближайший год – одному богу известно. Однако общие тенденции в отрасли отследить реально. Долю же на выбранном рынке проще всего посчитать, используя методику вычисления «доли умов», о которой мы говорили ранее. Процедуру прогнозирования доходов нужно проделать обязательно, так как, не зная этого, в принципе невозможно подсчитать расходы.

Основной нашей рекомендацией в части прогноза доходов будет то, что их в бюджет нужно закладывать осмотрительно. И принимать в качестве плана нужно сдержанно-пессимистический вариант. Так надежнее. Как говорится, прогнозы – цифры умозрительные, а расходы – весьма реальные. В какой же пропорции закладывать расходы компании, связанные с осуществлением выбранной бизнес-концепции?

По идее, **расходы** на главные направления деятельности должны распределяться примерно в таком же масштабе, что и доходы. То есть 60% на торговлю компьютерами и 20% – на телефонию. Это – логично, но, к сожалению, зачастую не так просто осуществить это на практике. Тому виной опять-таки состояние рынка. Один рынок может быть уже насыщен, а конкуренция на нем чрезвычайно высока. Второй рынок нов и перспективен. Что делать в этом случае? Ответ: *только рисковать*. Никто никогда не скажет вам, как точно распределить расходы между двумя, тремя и более направлениями деятельности. Всегда будут существовать дилеммы типа: если мы будем меньше денег вкладывать в маркетинг компьютерного направления, мы можем уступить там свои позиции, а ведь от этих доходов зависит жизнедеятельность всей компании. С другой стороны, сегодня открываются заманчивые перспективы по новому направлению, где можно стать первыми. И, если мы не будем там первыми, этот рынок займет кто-то другой! Что же делать? Наш ответ снова будет лежать в области стратегии и позиционирования компании. Если ваша марка ассоциируется с торговлей компьютерами и к тому же основной доход компании связан именно с этим видом деятельности, нашей рекомендацией будет следующая: стройте свою бизнес-концепцию на основе торговли компьютерами, вкладывайте деньги в маркетинг компьютеров и именно этому направлению уделяйте наибольшее финансовое внимание. Как только ваша компания

начнет усиленно продвигать что-то другое, наступит расфокусировка марки и вы не поймаете ни первого зайца, ни второго. Но что же делать с таким заманчивым вторым рынком? Наш ответ, наверное, уже понятен. Нужно выводить на рынок *новую марку* и... проводить *эксперименты*. Ничего не поделаешь, только они дадут вам возможность понять, стоит ли вообще вкладывать в новый продукт, услугу или товар из другого сегмента рынка, а если стоит, то сколько.

Итак, мы рассмотрели вкратце, на чем должны быть основаны общие доходная и расходная части бюджета компании. Теперь давайте рассмотрим одну из главных расходных частей – **маркетинговый бюджет**. Как лучше всего его составить? Есть три варианта этой процедуры. Первый, наиболее распространенный в малом и среднем бизнесе, – это *процент от оборота* компании. Второй – прибавка процента инфляции к *прошлогоднему бюджету*. И третий – исходя из *целей и задач* компании на ближайший год.

Наверное, вы уже догадались, какой способ бюджетирования мы рекомендуем. Конечно же, по целям и задачам. В «почему нужно делать так, а не иначе», мы углубляться не будем, так как этой теме посвящено столько книг, что и не сосчитать. Скажем только, что если вы будете что-то планировать от вчерашнего дня или от виртуальных пока доходов компании, вы либо так и останетесь во вчера, либо получите виртуальный маркетинговый бюджет.

Планировать деньги на маркетинговые мероприятия, с нашей точки зрения, нужно реально, т.е. исходя из реальных мероприятий, направленных на выполнение поставленных целей и задач. Как лучше это сделать? Признаемся, здесь прозвучит философский вопрос из серии «Что первично – курица или яйцо?». В нашей транскрипции это будет «Что первично – план или бюджет?».

Как мы уже сказали выше, без понимания, какие ресурсы будут вложены в маркетинг компании на ближайший год, невозможно составить работающие маркетинговые планы. С другой стороны, если не понимать, куда будут инвестированы средства, то невозможно составить реальный маркетинговый бюджет. Как выйти из этой «философской» ситуации? Наш опыт говорит о том, что опять-таки **методом эксперимента**. Первоначально, когда вы выходите на новый рынок, вы должны испробовать все возможные разумные средства продвижения вашего главного товара или услуги. При этом необходимо вести статистику *маркетинговой* (или *рекламной*) *стоимости одного нового клиента*. По своему опыту можем сказать: на эксперименты по продвижению должно уйти около полутора лет. Продолжая пример с компьютерной фирмой, можно предположить с точки зрения здравого смысла, что в первую очередь потребуется для ее раскрутки:

- создание и поддержание сайта компании плюс ее реклама в Интернете;
- наружная реклама (вывеска, указатели недалеко от офиса, рекламные постеры в витринах и пр.);
- сувенирная, полиграфическая и представительская продукция (буклеты, флаеры, каталоги с ценами, визитки, ручки, аксессуары с логотипом компании, наклейки или шильдики на товарах и другие мелочи, которые можно будет дарить клиентам при первых покупках).

Первоначальные вложения не должны быть большими. В течение месяцев трех нужно отслеживать поток клиентов, вычисляя, сколько из них пришло по активным каналам продвижения (например, по интернет-рекламе), сколько по пассивным: наружной рекламе, сарафанному радио. А также продолжать фиксировать размер и направления рекламных затрат или «прямого» маркетинга: почтовой и электронной рассылки, участия в обсуждениях на интернет-форумах... Напротив данных о ежемесячных затратах в ваших отчетах должны появляться сведения о числе клиентов, пришедших по тому или иному виду рекламы, и об их покупках. Примерно через шесть—девять месяцев после начала активной рекламной дея-

тельности можно попытаться сделать выводы, какой именно вид рекламы работает наиболее эффективно и какие средства были наиболее успешными. Далее необходимо смещать акценты с одного вида рекламы на другой (нужно же понять, что действительно лучше для вашего бизнеса: модуль в $\frac{1}{4}$ полосы, газетная статья или 4—5 небольших заметок о компании ежеквартально), определяться с выбором СМИ в своей категории (газеты, радио или ТВ-каналы) и т.д.

Табл. 4. Наиболее эффективный для продвижения товара вид рекламы

	ТВ-канал №1	ТВ-канал №2	ТВ-канал №3	Итого ТВ-затраты	Рекламная сто- имость одного клиента	Отношение за- трат к выручке
Бегущая строка						
Расходы на рекламу	60 000 руб.	40 000 руб.	40 000 руб.	140 000 руб.	3900 руб.	12,9%
Привлечено клиентов	11 чел.	20 чел.	5 чел.	36 чел.		
Доход от клиентов	330 000 руб.	600 000 руб.	150 000 руб.	1 080 000 руб.		
Динамический логотип						
Расходы на рекламу	50 000 руб.	30 000 руб.	0 руб.	80 000 руб.	2160 руб.	7,2%
Привлечено клиентов	20 чел.	15 чел.	2 чел.	37 чел.		
Доход от клиентов	600 000 руб.	450 000 руб.	60 000 руб.	1 110 000 руб.		
Простая телеоткрытка						
Расходы на рекламу	100 000 руб.	80 000 руб.	80 000 руб.	260 000 руб.	4000 руб.	13,3%
Привлечено клиентов	30 чел.	25 чел.	10 чел.	65 чел.		
Доход от клиентов	900 000 руб.	750 000 руб.	300 000 руб.	1 950 000 руб.		
ТВ-ролик						
Расходы на рекламу	150 000 руб.	110 000 руб.	0 руб.	260 000 руб.	4130 руб.	13,7%
Привлечено клиентов	30 чел.	30 чел.	3 чел.	63 чел.		
Доход от клиентов	900 000 руб.	900 000 руб.	90 000 руб.	1 890 000 руб.		

Проведя такую нехитрую процедуру, мы уже можем сделать некоторые выводы об эффективности рекламы нашего продукта на телевидении:

- телереклама способна принести компании 200 новых клиентов, при этом средняя рекламная стоимость одного клиента будет равна 3700 рублям (минимальная – 2160 рублей);
- наиболее эффективна реклама на 1-м и 2-м каналах;
- самый эффективный тип рекламы – динамический логотип.

По остальным вариантам продвижения (газеты, радио, прямая рассылка, выставки и пр.) необходимо проделать похожие эксперименты, в результате которых можно получить очень важную информацию по следующим пунктам:

- наиболее эффективные каналы и типы продвижения;
- средняя и минимальная рекламная стоимость клиента;

– средняя и минимальная рекламная рентабельность.

Таким образом, потратив год-полтора на ряд экспериментов, мы можем с довольно высокой степенью вероятности предположить, каков будет размер маркетингового бюджета на год, установив в качестве финансовых целей: а) количество новых клиентов в год и б) необходимый объем продаж. При этом нужно обязательно учитывать, что на второй год существования компании (или нового продукта) на рынке часть новых клиентов приходят в компанию с помощью сарафанного радио, то есть по совету друзей и знакомых, а еще часть – это старые клиенты компании, делающие покупку во второй или третий раз.

Конечно, в зависимости от отрасли показатели меняются, но наш опыт показывает, что самые большие маркетинговые затраты необходимы лишь в первые три года жизни продукта/марки/компании на рынке. В дальнейшем они должны снижаться по отношению к доходам фирмы. На массовых рынках на четвертый-пятый год существования компании наблюдается обычно такая зависимость: 50—60% – это старые или постоянные клиенты фирмы, 20—25% – это знакомые постоянных клиентов, и лишь 15—30% клиентов – это люди, пришедшие в фирму под воздействием рекламы или иного способа внешнего продвижения продукта. Зная эти приблизительные цифры, сформировать маркетинговый бюджет довольно просто. Для этого нужно умножить рекламную стоимость нового клиента на число новых клиентов, которое необходимо достигнуть по вашему плану доходов (это, еще раз напомним, от 15 до 30% от общего плана доходов после 3-го года жизни компании) – и размер маркетингового бюджета по главному продукту или направлению у вас готов! Далее вы можете проделать то же самое по остальным направлениям деятельности, затем прибавить необходимые затраты на проведение исследований и промо-акций, заказ сувенирной и полиграфической продукции плюс обязательные непредвиденные расходы – и ваш маркетинговый бюджет готов.

Давайте посмотрим, каков он будет в нашем случае, на примере таблиц, приведенных выше.

Предположим, что после трех лет работы минимальная и средняя рекламные стоимости клиента стали составлять 1100 и 2000 рублей соответственно (по мере узнавания марки эти стоимости в течение трех лет обычно снижаются). А план продаж по трем главным продуктам компании составляет 100 млн. рублей в год. Каков должен быть оптимальный маркетинговый бюджет вашей компании? Все очень просто. 30% от 100 млн. рублей – это 30 млн.: такую сумму должны принести компании 750 новых клиентов (при расчете этой величины принимается во внимание средняя сумма покупки новым клиентом).

Далее мы рекомендуем среднее арифметическое между минимальной и средней рекламными стоимостями (1450 рублей) умножить на число необходимых новых клиентов (750 человек) – и получаем таким образом необходимый размер бюджета продвижения главных продуктов. Он равен 1 087 500 рублям.

Прибавляем к этой цифре 250 000 рублей на разные сувениры и программы лояльности для старых клиентов, затем 10% «на всякий случай» – и наш бюджет в размере 1 471 250 рублей готов.

Почему нужно умножать не среднюю рекламную стоимость на количество новых клиентов, а среднее арифметическое между этой величиной и минимальной стоимостью? Ответ: а) в целях экономии и б) в целях поддержания маркетинговой службы в тонусе. Можно было бы, конечно, перед маркетинговой службой ставить задачу и самыми минимальными способами привлечь необходимое количество клиентуры, но тогда у нее не осталось бы средств на новые эксперименты. Экспериментальный путь поиска наиболее эффективных средств привлечения клиентуры – это наиболее реальный путь. Все остальное – это домыслы и чужой опыт. И разница между средней и минимальной стоимостью клиента как раз и уходит на проведение новых маркетинговых экспериментов.

Предлагаемый нами вариант подготовки маркетингового бюджета может быть похож и на вариант «доли от оборота». Однако мы должны отметить, что при нашем способе в нем могут присутствовать также маркетинг новых марок и возможность убирать из продвижения ненужные или малорентабельные продукты, в то время как «процент от оборота» всего этого не учитывает. Наш метод прост и эффективен, в то время как метод «процент от оборота» только лишь прост. Процесс бюджетирования в маркетинге не должен быть слишком простой или слишком сложной «вещью в себе». За каждой цифрой в бюджете маркетинга должны стоять: а) новые клиенты компании, б) лояльность постоянных клиентов и в) возможность для новых экспериментов.

В современном бизнесе слишком много переменных величин, чтобы применять слишком научный или слишком простой подходы к решению рыночных задач. Лишь постоянные ЭКСПЕРИМЕНТЫ (в рамках выбранной бизнес-концепции) могут дать вашей компании шанс на успех в долгосрочном будущем. Без такого подхода ваши затраты на маркетинг так и останутся затратами, в то время как их необходимо превращать в ИНВЕСТИЦИИ.

Планы – одна неделя и одна страница.

Итак, будем считать, что бизнес-концепцию нашей компании мы сформулировали и маркетинговый бюджет составили. Давайте теперь перейдем к **планам**.

Подчеркнем, что составление годового маркетингового плана, на наш взгляд, лишено смысла. Мир слишком быстро меняется, чтобы наши годовые планы были эффективными. Важнее проводить новые эксперименты как ответ на вызовы рынка: новую моду, действия конкурентов, появление новых средств продвижения, запросы ваших партнеров и другие малопрогнозируемые вещи. Если им не уделять внимания, компания будет жить вчерашним днем и превратится в застывшую бюрократическую организацию, а затем благополучно умрет под ее обломками.

Дж. Б. Кевин однажды сказал: *«Большая часть корпоративного планирования напоминает ритуальный танец дождя. Это никак не влияет на погоду»*. Не нужно угадывать будущее, составляя «прогноз погоды». Нужно просто соответствовать реалиям настоящего. Действительность никогда не меняется только под ваши желания, поэтому соответствовать реальности лучше всего составляя реальные работающие планы.

Какой план можно считать работающим? Исходя из нашего опыта, можем сказать, что таких планов всего два. Первый – *максимальный* – на три ближайших месяца. И второй – *реальный* – на неделю вперед. Планировать дальше, чем на три месяца вперед, вообще не имеет смысла по причинам, о которых мы уже сказали выше. Единственное исключение из этого правила могут составлять планы с так называемыми непереносимыми датами, когда технология проведения одного мероприятия жестко привязана к дате другого. Например, каждый семинар по проекту «Лидер года» мы не можем проводить раньше, чем через 5—6 недель после предыдущего, иначе попросту физически не хватит времени на их подготовку. Поскольку в год мы проводим три и больше семинаров по заранее согласованной программе, их планирование осуществляется на более длительный срок, чем квартал. Но это исключение, которое лишь подтверждает правило.

Учтите, что планировать меньше, чем на неделю, также не имеет смысла, потому что отчеты за каждый день будут отнимать у вас и ваших сотрудников слишком много времени, которое с большей пользой можно потратить на плодотворную работу.

Вот в этих временных рамках и нужно составлять свои маркетинговые планы. Какими они должны быть? Пожалуй, лучше всего об этом сказал в своей книге «Маркетинг на 100%» Игорь Манн.

Игорь Манн считает, что маркетинговые планы должны:

- фиксироваться на бумаге;
- помещаться на одной странице;
- содержать ясные цели и задачи, лучше всего выраженные в цифрах;
- за выполнение плана должен отвечать один человек;
- за выполнение каждого пункта плана должен отвечать также один человек;
- каждое мероприятие должно содержать срок выполнения (лучше месяц, чем квартал, лучше неделю, чем месяц, лучше конкретную дату, чем неделю);
- все планы должны быть реально достижимыми.

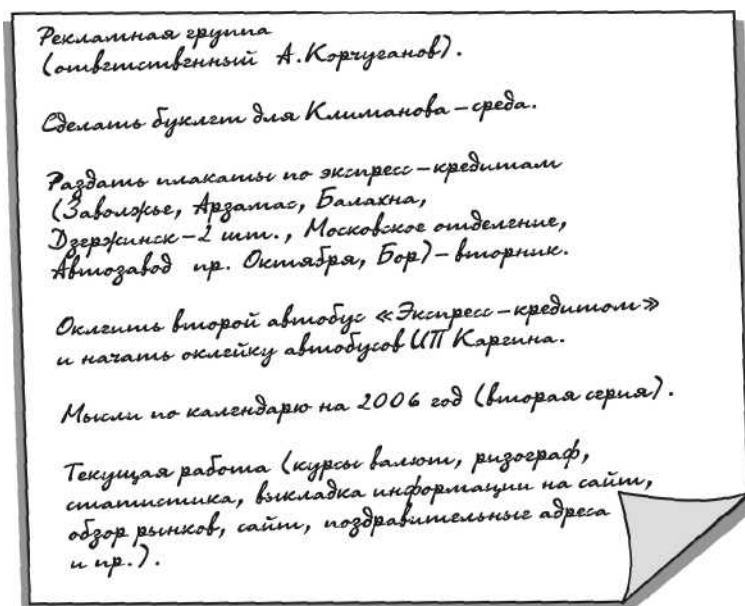
В идеале любой **план** должен содержать от трех до семи главных мероприятий, которые должны быть выполнены в *обязательном порядке*, несмотря ни на что. Пусть это будет ежегодное исследование рынка, внутреннее анкетирование персонала, проекты поддержки весенней и осенней деловой активности. А также два национальных праздника – День Победы и Новый год, которые можно использовать для продвижения различных продуктов. И конечно, День рождения компании.

Перечисленные выше события могут быть предусмотрительно распределены так, чтобы каждое из них стало ключевым элементом *маркетингового* плана на различные кварталы. Подобное структурирование времени позволит каждые три месяца вносить в программу действий необходимые коррективы, зависящие от динамики ситуации на рынке.

Отметим, что в эти планы попадают лишь самые важные события и мероприятия, *соответствующие выбранной концепции* предприятия на ближайший период.

Остальные детали лучше фиксировать в планах *на неделю*. Именно они являются самыми рабочими (и работающими) планами.

Еженедельный план может выглядеть примерно так:



И так далее.

Еженедельные планы стоит формировать на основании текущего ежеквартального плана с учетом заявок, просьб и предложений сотрудников предприятия и в соответствии с изменением ситуации на рынке. При этом следует помнить, что около 20% работ в течение недели являются внеплановыми. Поэтому те работы, которые нужно выполнить обязательно, лучше сопроводить специальными пометками о точном сроке исполнения.

Отчет размером с план.

«Отчеты» – зачастую самое нелюбимое слово. И это здорово! Никто из нас не любит составлять отчеты о проделанной работе, так как у всех постоянно не хватает времени на саму работу. Составление *ежедневных* отчетов говорит о том, что компания крайне неэффективно использует время своих сотрудников.

Одна наша знакомая, работавшая в рекламном агентстве, рассказывала, как директор агентства заставлял каждого из ведущих специалистов компании готовить отчет о работе и присылать ему по электронной почте каждый день! Не стоит, наверное, и говорить, что моральный климат в коллективе этого агентства был на весьма невысоком уровне (к слову, из этой компании хорошие специалисты уходили как минимум раз в полгода). Уважаемые господа руководители! Когда вы решите, что отчет должен быть составлен сотрудником чаще, чем раз в неделю, подумайте вот о чем:

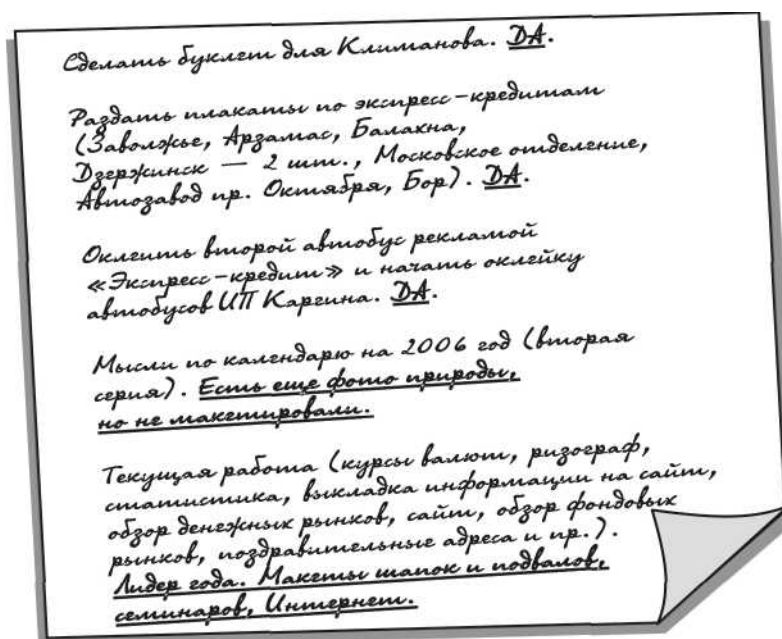
- он (сотрудник) будет считать, что вы ему не доверяете, а следовательно, уже с утра будет думать над формулировками отчета, а не над тем, что нужно сделать реально;

- он также будет думать, что вам нечем заняться, кроме как ежедневным чтением отчетов всего персонала, а поскольку в любой компании всегда найдется масса полезных дел, он будет вас считать, по меньшей мере, неразумным руководителем;

- он будет тратить на такую работу то самое оплачиваемое вами рабочее время, которое с большей пользой мог использовать для блага предприятия;

- сотрудник также может подумать, что составление частых подробных отчетов – поиск причины для его увольнения, и сам начнет искать другую работу.

Каждый отчет должен быть соотнесен с принятым и утвержденным планом. Поскольку действительно работающим является еженедельный план, самый *важный* отчет – это отчет именно за этот период. И лучше всего, если это будет очень краткий отчет. Игорь Манн считает, что оптимальный отчет должен уместиться на одну страницу. Мы считаем, что он должен занимать еще меньше места и выглядеть, например, так:



Кроме еженедельных отчетов необходимо составлять и квартальные. Лучше, если этим займется бухгалтер или финансовая служба. Они зафиксируют цифры: такой был финансовый план, такой стал факт. И очень короткое, на одну страничку, резюме.

По нашему опыту, те организации, в которых царит культ ценности времени, являются самыми живучими и эффективными. Мы считаем, что любая работа, которая не направлена на реальное *дело*, должна отсекается самым безжалостным образом! Да, иногда при исследованиях рынка необходим развернутый отчет по каждой проблеме. И такой отчет зачастую имеет толщину, *надежно защищающую его от опасности быть прочитанным*. Иногда это необходимо, так как позволяет на нужной странице найти важную информацию о рынке или ответ на интересующий вопрос. Но такой отчет обязательно должен включать краткое резюме на одну страницу.

Планы действий, планы доходов и расходов, отчеты о выполненных мероприятиях и исполнении бюджетов – это необходимая часть ежедневной жизни вашей компании на рынке.

Но если эти необходимые части начнут отнимать много времени у компании от главного – поиска, обслуживания и удержания клиентов, ваша компания превратится в бюрократическую организацию и очень скоро перестанет существовать. Настоящего успеха на рынке добивается только тот, кто ПО-НАСТОЯЩЕМУ ЦЕНИТ ВРЕМЯ.

Считайте эффективность эффективно.

Маститые советские пропагандисты свой хлеб ели не зря. Их знаменитое «Экономика должна быть экономной» запоминалось как «Отче наш» в царские времена. Возвращаясь к теме ценности времени, повторимся и мы в том же стиле: «*Считайте эффективность эффективно*». Считать эффективность по каждому поводу стало модно в последнее время не только в больших организациях, где много сотрудников и каждому нужно чем-то заняться, но и в маленьких фирмах, которые изо всех сил хотят стать большими. Виталий Ильинский, известный специалист в области креативных решений в бизнесе, на одном из своих семинаров рассказывал, что однажды его попросили измерить эффективность маркетинговых мероприятий с бюджетом около 20 000 долларов. Поскольку мероприятия были комплексной программой, содержащей по крайней мере восемь или девять элементов продвижения товара, измерить каждый компонент было весьма трудоемким занятием. Виктор нашел такой способ, но оказалось, что программное обеспечение для него стоит 25 000 долларов с ежеквартальным обслуживанием стоимостью еще 1500. Думаем, не стоит говорить, что руководство фирмы-заказчика отказалось от своих намерений. Этот пример говорит о том, что измерять эффективность нужно каким-то разумным способом. По нашему мнению, измерение эффективности маркетинга может быть оправданно лишь в трех случаях.

Случай первый: эффективность стоит измерять лишь тогда, когда ее вообще можно измерить. Позиции маркетологов поляризовались: одни говорят о полной невозможности оценить маркетинговые затраты, а другие предлагают сложнейшие расчеты для обоснования эффективности инвестиций в маркетинг. Полагаем, что истина, как всегда, лежит посередине. Тратить не считая – глупо; тратить на расчеты большое количество времени, сил и денег – не намного умнее. Малый и средний бизнес нуждается в простых и результативных методах оценки эффективности маркетинговых затрат.

Как, например, оценить эффективность каждого рекламоносителя при комплексном подходе, когда используются несколько телевизионных каналов, задействованы четыре радиостанции, размещены информационные и рекламные сообщения в десятке газет, запущены рейсовые автобусы с бортовой рекламой да плюс есть еще три программы лояльности для разных типов клиентов? Согласитесь, проработать отдельные элементы в подобной ситуации очень сложно.

Говоря о маркетинговом бюджете, мы приводили таблицу, в которой содержались данные об эффективности различных каналов продвижения рекламы, собранные на основе обращений клиентов. Но мы отмечали и то, что эта таблица работает лишь когда количество каналов продвижения мало и люди способны вспомнить, откуда они узнали о вашей торговой марке. Кроме того, подобные масштабные эксперименты наиболее эффективны лишь в первый год жизни компании/ продукта либо в первый год маркетинговой активности на рынке (это означает, что компания/продукт уже были созданы ранее, но вы по каким-то причинам молчали и лишь спустя некоторое время решили активизировать их продвижение). С каждым последующим годом чистота таких экспериментов снижается, поэтому измерять эффективность маркетинга лучше другими способами, а именно:

- отношением всего маркетингового бюджета к доходам компании;
- общей маркетинговой (или рекламной) стоимостью одного клиента на важнейших направлениях атаки.

Если соотношение «рекламный бюджет / выручка» из года в год снижается, значит, маркетинг вашей фирмы становится все более эффективным (при условии выполнения планов продаж). То же самое и по отношению к рекламной стоимости клиента. Чем меньше стоимость клиента, тем выше эффективность маркетинга. Мы иногда смеемся, говоря, что

директорское счастье наступает тогда, когда маркетинговый бюджет начинает стремиться к нулю, а доходы фирмы – к бесконечности.

А третий прямой способ измерения эффективности маркетинговых мероприятий возможен тогда, когда обращения клиентов можно посчитать точно, например:

- при рекламе в Интернете;
- при купонной рекламе;
- при заказе рекламы из рассылаемых каталогов;
- иногда при прямой почтовой рекламе.

Однако если предприятие существует на рынке давно и постоянно на слуху у потребителей, возможности достоверно выяснить, откуда клиенты узнали о вашей компании, снижаются. Поэтому, если у вас есть возможность посчитать эффективность продвижения какого-либо отличного от всех остальных или нового продукта, не премините ею воспользоваться. Такая возможность компаниям, существующим на рынке длительный срок, предоставляется довольно редко.

Случай второй: измерять эффективность нужно тогда, когда это действительно имеет значение. Например, если вы делаете все, казалось бы, правильно: правильно рассчитали бюджет, правильно выбрали средства коммуникации, установили на товар нормальную цену – а клиенты не идут! Признаемся, в нашей практике такие случаи тоже бывали. Вот тут и стоит, по нашему мнению, задуматься об измерении эффективности. Но не рвитесь сразу в бой. Возможно, вы недавно сменили упаковку или визуальный рекламный образ вашего товара и клиенты попросту не успели к нему привыкнуть. А может, дело в том, что ваш конкурент в это время провел какую-нибудь краткосрочную акцию по снижению цен и на время оттянул от вас часть новых клиентов. Потерпите месяц-полтора. Это как раз и есть тот самый временной лаг, когда ваш потребитель соображает, что же происходит на рынке. Но если ситуация продолжает ухудшаться уже в течение второго месяца, начинайте скрупулезно мерить эффективность и... снова экспериментировать: увеличивайте частоту подачи рекламы, вводите новые программы лояльности, усиливайте личные продажи. Экспериментируйте до тех пор, пока не поймете, что же случилось и какие ваши программы наиболее мощно воздействуют на потребителей. По нашему опыту, на поиск причины падения продаж и дальнейшее восстановление статус-кво на рынке уходит от трех до шести месяцев.

При измерении эффективности не нужно лишних дорогостоящих и растянутых во времени измерений. Ситуация на рынке меняется так быстро, что к концу вашего исследования нужда в результатах уже отпадет. Может быть, вместо того, чтобы тратить время и ресурсы на измерение доли рынка с точностью до процента, лучше инвестировать эти ресурсы в увеличение доли рынка? Периодически задавайте себе такие вопросы:

- если я перестану что-то измерять, это кто-нибудь заметит?
- повлияет ли отказ от измерений отрицательно на деятельность компании?
- повлияет ли это, напротив, положительно на деятельность компании?

Если ответы «нет», смело прекращайте измерения. Скорее всего они только лишь будут отнимать у вас и ваших сотрудников драгоценное время.

Случай третий: измеряйте эффективность тогда, когда вы действительно хотите что-то изменить. Измерения без изменений – бесполезный маркетинг! В вашем бюджете всегда должны быть хотя бы минимальные ресурсы на проведение экспериментов. К примеру, в вашем городе начала выходить новая газета, и вы заметили, что часть хороших журналистов перешла туда на работу. Что лучше: дожидаться результатов очередного исследования рынка СМИ или испытать новый рекламодатель? Мы думаем, что второе. Выделите сумму на небольшой модуль в этой газете и опубликуйте там пресс-релиз или статью об услуге. Причем организуйте процесс так, чтобы эффективность этой публикации можно было измерить отдельно от продвижения других товаров и услуг вашей компании. Если

эффект будет замечен, значит, уже в следующем квартале данную газету можно использовать как средство продвижения основных продуктов. Если результат эксперимента неудачен, значит, сотрудничество с этой газетой стоит отложить. Ничего страшного, что вы потратили впустую какие-то средства. На самом деле вы получили необходимый опыт и не будете далее терять время в бесполезных переговорах с рекламными агентами и мучиться вопросом, почему ваши конкуренты там размещаются, а вы нет. Возможно, ваши конкуренты просто не измеряют эффективность таких шагов, а если и измеряют, не изменяют свой маркетинг.

В маркетинге на первом месте должны быть деньги – «стоимость» одного клиента и отношение маркетинговых расходов к объему продаж. При этом если измерения можно сделать быстро и это не требует больших усилий, делайте это регулярно. И не забывайте информировать о результатах руководство, коллег и ключевых сотрудников. Измерения без обратной связи неэффективны. Активно используйте полученные результаты: делайте выводы, корректируйте свои действия.

Есть известное высказывание одного из боссов крупной мультинациональной компании: «Я знаю, что половина моего маркетингового бюджета тратится впустую, только не знаю какая». Измерение эффективности маркетинга должно привести к таким изменениям, чтобы впустую тратилось не более 15% вашего бюджета, и те – на новые эксперименты. При этом вам нужно знать, куда уходят эти деньги и что вам стоит изменить, чтобы сократить эту цифру еще больше.

ИЗМЕРЕНИЯ БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ – бесполезная работа и БЕСПОЛЕЗНЫЙ МАРКЕТИНГ.

Глава 7. Брендинг или CRM? Инструменты привлечения клиентов.

*Если бы вам пришлось выбрать только одну концепцию или принцип, который лег бы в основу управления взаимоотношениями с потребителями, то этим принципом наверняка стал бы следующий: сохранение лояльности нужных для вас потребителей – вот ключ к долгосрочным прибылям практически для любой компании.
Джозеф Бойетт и Джимми Бойетт. «Гуру маркетинга»*

Итак, основные принципы составления планов и бюджета мы разобрали, теперь осталось только придумать те конкретные меры, которые позволят привлечь и удержать в компании необходимое число клиентов. Как это сделать?

Рынок – это люди. Вернемся к этому постулату нашей книги еще раз. Наши с вами клиенты, наш рынок, – это люди. В этом смысле не так важно, продаете вы свои товары и услуги только юридическим лицам или вашими покупателями может стать каждый человек от мала до велика. Сегодняшняя маркетинговая теория предлагает вам две основные доктрины построения отношений с клиентами: брендинг и CRM. Впрочем, давайте по порядку.

Что такое брендинг?

Как у любого понятия, у слова бренд, от которого произошло понятие брендинг, существует масса определений. Пожалуй, наилучшим среди них будет следующее: бренд – *это набор устойчивых обещаний и ощущений. Он предполагает доверие, стабильность и определенную комбинацию ожиданий. Бренд позволяет потребителям почувствовать большую уверенность в отношении своего решения о покупке.*

По сути, бренд – это набор стереотипов, репутация вашего продукта или услуги. Представьте, что вы оказались в незнакомом провинциальном городе и вы чрезвычайно голодны. Чем вы будете руководствоваться при выборе ресторана? И какое заведение в конце концов выберете? Первый встреченный бар «Гладиолус» с кухней неизвестного качества или проверенный, хоть и не очень любимый «Макдоналдс»? Думаем, ответ очевиден.

«Макдоналдс» – бренд, который обещает вам, что вне зависимости от того, где вы встретили ресторанчик Рональда МакДональда – в Казани или в Рио-де-Жанейро, в вашем чизбургере будет строго определенное количество сыра, соуса и прочих ингредиентов, стоимость жареной картошки будет привычной и ваш желудок не будет на вас в обиде.

Брендинг основан на продукте. Основная задача бренда – как можно подробнее представить покупателю товар и его характеристики.

Профессиональные творцы брендов в погоне за кошельками массового потребителя активно используют не только социодемографические, но и психографические описания своей целевой аудитории, формируют образ бренда как имидж и стиль человека. Представьте себе в лицах образ пива «Толстяк» и образ, например, «Клинского». Что у вас получилось? Наверняка образ «Толстяка» как человека до сих пор неразрывно связан с добродушным, полноватым и таким простым актером Семчевым, а вот «Клинское» – с обликом молодого продвинутого тусовщика, приколиста и души компании.

Бренд является ценным активом компании, так как он позволяет клиентам отличить ваш товар или услугу от предложения конкурентов. В основе продвижения бренда всегда лежит концепция позиционирования товара или услуги, сведения о целевой аудитории и прочие маркетинговые выкладки, о которых мы говорили в предыдущих главах. Однако брендинг – инструмент не ценовой конкуренции. Его поприще – конкуренция эмоциональная. Определяясь с тарифом сотовой связи, вы невольно выбираете, на кого вы хотите быть похожим: на сильных, динамичных и успешных молодых людей компании «МегаФон» или на современного Пьеро компании «Теле2», которому даже на разговор с дамой сердца не хватает денег.

Но и это еще не все. Бренд не только делает продукт узнаваемым – бренд подтверждает качество, создает ощущение массовости, известности, проверенности и т.д. Если перед вами встанет выбор, какой компании доверить качество работы вашего мобильного телефона – МТС или региональному представительству компании Global Connection, что вы выберете? Взгляните на дисплей своего телефона, и ответ станет ясен. Все мы пользуемся услугами известных операторов. Поэтому брендинг – то есть процесс создания и управления брендом – очень важная маркетинговая функция. Жизнь слишком сложна, чтобы мы могли заниматься исследованиями каждый раз, когда решим купить чипсы. Такие исследования заменяет бренд, содержащий набор устойчивых обещаний и гарантию их соблюдения.

Брендинг – хороший метод для тех, кто хочет, чтобы его товары или услуги покупало как можно больше людей. Сама суть брендинга в том, чтобы найти максимальное число покупателей.

Отсюда широта использования этого метода среди производителей и продавцов товаров широкого потребления. Считается, что брендинг лучше всего использовать на массо-

вых рынках, где важнейшей характеристикой продукта является неизменное качество при любых объемах и для любых покупателей. Говоря проще, сок «Добрый» должен быть одинаков и в Калининграде, и в Хабаровске вне зависимости от того, сколько продукта куплено – 1 литр или 10 цистерн. Как правило, к помощи брендинга прибегают производители товаров широкого потребления, хотя может быть бренд и у эксклюзивных товаров, и у ритейла – например, «Эльдорадо», «М-Видео», «Этажи», «Рамстор».

Есть еще такое понятие, как ребрендинг, который предполагает намеренное изменение образа имеющегося бренда. Процесс ребрендинга может быть начат при выходе на новые рынки, в целях коррекции восприятия товара/услуги, в связи с изменением названия торговой марки и по другим причинам. Помните, как, расширяя зону влияния, менял название «УралСиб», как сегодня ведет обновление «Билайн»?

Предположим, что вы владелец книжного магазина. Выбрав путь строительства бренда своей торговой точки, вы можете использовать различные методы продвижения: определять название, свою целевую аудиторию, позицию и желаемое место на рынке, размещать рекламу в СМИ, устраивать акции, распродажи и авторские творческие вечера, приглашать знаменитых писателей и поэтов, авторов и составителей популярных книг, спонсировать олимпиады по математике среди школьников или платить стипендии лучшим студентам консерватории. Все зависит от вас. Естественно, если ваша деятельность будет успешна, то название вашего магазина скоро запомнится жителям города, а те, кто привык интересоваться новинками литературы, станут периодически заглядывать к вам в поисках книг. И если большая часть посетителей уйдет с покупкой, ваш бизнес будет успешным.

Главная проблема брендинга заключается в том, что даже в малом бизнесе у компаний продается не один, а несколько видов товаров и услуг. И с экономической точки зрения слабые бренды нужно пристрелить, так как они дотируются за счет более сильных, а их порцию горячего отдать брендам-локомотивам, продающимся лучше всего. При этом никто никогда не может сказать точно, как тот или иной бренд влияет на покупателя в ассортименте с другими.

Будете ли вы ходить в магазин, где продается только хлеб? Или все же предпочтете торговую точку, где хлеб продается вместе с молоком, которое может быть убыточным товаром для самого магазина? Собственно, в решении подобных коллизий и заключается искусство маркетинга. А помощь вам окажет вторая главная доктрина современного маркетинга – CRM.

Что такое CRM?

CRM (Customer Relationship Management) переводится как «клиентоориентированный менеджмент». CRM нацелен на то, чтобы продать как можно больше товаров или услуг одному покупателю, и в этой части он, на первый взгляд, кажется полной противоположностью брендингу. CRM ориентирован на:

- индивидуальный подход к клиенту, который включает в себя личное общение, персональное обслуживание, специальные цены. CRM предполагает, что вы знаете клиентов по именам;

- общение и взаимодействие продавца и покупателя. Это значит, что, если клиент захочет «такой же халат, но с перламутровыми пуговицами», его не просто услышат (заметьте, не отмахнутся: «Такого нет»), но и постараются организовать нужные пуговицы в кратчайшие сроки (см. пункт первый);

- определенную экономию на массовой рекламе. Если вы действительно знаете по именам ваших клиентов и постоянно общаетесь с ними, вам не нужны дорогостоящие ролики на телевидении и product placement в реалити-шоу «Дом-2». Ваша информация всегда будет воспринята клиентом благожелательно.

CRM основан на клиенте. Точнее, на доскональном знании, понимании и взаимном доверии. Его задача – продать как можно больше продуктов/брендов одному человеку. И не просто впарить оптом за один раз, так, чтобы он больше не ступил на порог вашей организации, а построить отношения таким образом, чтобы он максимально долгое время был лояльным к вашей компании, к вашим товарам и услугам.

Считается, что CRM наилучшим образом работает на узких рынках, там, где количество клиентов относительно невелико и где продавец физически может запомнить по именам всех своих клиентов. Это возможно для управляющего лизинговой компанией, который поименно знает всех лизингополучателей за последний год, или для мастера в салоне красоты, которая не только помнит, как вас зовут, но и отлично помнит вашу предыдущую прическу, марку вашего автомобиля и имена ваших детей. К примеру, генеральная дирекция концерна «Лебедянский» (соки «Тонус» и «Я») не в состоянии узнать имена потребителей своего продукта. Но, рекомендуя друзьям своего личного стоматолога, вы тоже не говорите: «А вот, кстати, запиши – мой личный поставщик соков...» Оно и правильно: ваш поставщик сока, как мы уже говорили ранее, – магазин около дома, и если продавцы заказывают ваш любимый гранатовый сок только для вас – вы же станете постоянным и лояльным клиентом?!

Почему CRM так важен? Потому что сегодня переключиться на что-то другое очень просто! А ключевой принцип CRM – **сохранение лояльности** нужных для вас клиентов. Это ключ к долгосрочным прибылям практически любой компании.

Следовательно, в результате внедрения клиентоориентированного менеджмента:

- растут доходы вашей фирмы в расчете на одного потребителя;
- снижаются операционные издержки на одного потребителя;
- появляется возможность устанавливать более высокую плату «за привычку»;
- бизнес становится более стабильным.

Но не все так просто, как кажется на первый взгляд. Подводные течения есть и в этом методе, именем которого стала иностранная аббревиатура. Но для начала – основные шаги CRM:

- идентификация потребителей;
- дифференцирование потребителей, например в зависимости от объемов закупок;

- взаимодействие с потребителями (в том числе выявление значимых элементов, потребностей, претензий, пожеланий и так далее);
- индивидуализация контактов (пакетирование, упаковка, доставка, дополнительные услуги, работа со счетами, условия оплаты, конфигурация и т.д.) – те самые программы лояльности.

Кажется, все это не так уж и сложно. Отнюдь. Усложнение начинается, когда на основе идентификации и дифференциации вам необходимо будет определить, кто из клиентов действительно достоин персонального подхода. Да, в CRM действует жесткое ограничение: невыгодных клиентов нужно отсекаать от обслуживания, иначе теряется экономический смысл CRM – делать прибыль на клиентах. Но именно это ограничение – самое слабое звено данного метода. Засада в том, что никто не знает, станет завтра Вася Табуреткин новым Биллом Гейтсом или нет. А значит, очень сложно понять, кого отсечь, а кого оставить. При этом в CRM брендинг может быть не менее весомой составляющей. В конце концов, мы продаем потребителям те же бренды!

И в заключение вернемся к тому самому книжному магазину, о котором мы говорили в разделе про брендинг. Применяя концепцию CRM, директор откажется от проведения дорогостоящих рекламных кампаний, но зато обучит продавцов внимательно слушать клиентов, зашедших в магазин. По итогам этого слушания и в зависимости от пожеланий клиентов он станет создавать программы лояльности для наиболее выгодных клиентов: преподавателей, библиофилов и букинистов или просто любителей чтения. Для кого-то привезет под заказ редкие книги, кому-то позволит размещать на специальном стенде объявления об обмене книгами или же сам его организует, кому-то предоставит скидку на приобретение книг из той или иной серии. Да мало ли полезного можно придумать, если просто прислушаться к клиентам! Таким образом, директор магазина добьется того, что, несмотря на небольшое число посетителей магазина, каждый из них будет оставлять в кассе деньги за несколько книг. С другой стороны, он не станет распространять программы лояльности на студентов-заочников, хотя в период сессии они тоже постоянно приходят за книгами. Эти покупатели нестабильны, не приносят большого дохода, являясь случайными клиентами, которые могут с равной степенью вероятности обратиться как в данный магазин, так и в магазин конкурента.

CRM является не меньшим искусством, чем брендинг. И это искусство заключается в том, чтобы понять, кто из клиентов более ценен для вашей компании. Это очень трудный вопрос, на который невозможно дать однозначный ответ. И тем не менее мы попытаемся: **ЦЕНИТЕ САМЫХ СТАРЫХ КЛИЕНТОВ** компании, и остальные клиенты сами оценят вас по достоинству.

Как выбрать: брендинг или CRM?

Выбирать не нужно. Нужно эти методы сочетать и использовать вместе. Как? Это уже другой вопрос.

Давайте попробуем рассмотреть ситуацию на примере НБД-Банка. Он покупает и продает деньги, причем не только бумажки с картинками «больших театров» или американских президентов, но и средства в виде циферок на счетах. Средства привлекаются из двух источников: от частных лиц (то есть вклады) и от зарубежных финансовых организаций. Продажа денег происходит в основном в виде кредитов предприятиям малого и среднего бизнеса.

Отсюда вытекает одно очень важное следствие: продавцы и покупатели денег являются для банка *совершенно разными типами клиентов*. Вкладчики – сегмент достаточно массовый, заемщики – более индивидуальный, а про зарубежные инвестиционные компании вообще разговор особый. Если учесть, что банк не специализируется на выдаче потребительских кредитов населению, то заемщиков получается значительно меньше, чем вкладчиков. Что из этого следует? Из этого следует, что, по логике, банк должен применять брендинг для привлечения вкладов и CRM для работы с заемщиками. Так ли это происходит на самом деле?

Слово Николаю Терещенко:

С одной стороны, все верно. Брендинг мы используем в основном на массовых рынках вкладов, но в то же время не стоит забывать, что смысл маркетинга заключается в привлечении внимания и сохранения лояльности наших клиентов. Поэтому брендинг и CRM мы используем по-разному:

- для привлечения в банк практически всех новых клиентов (и вкладчиков, и заемщиков) используется брендинг, именно этот метод работает на привлечение внимания;
- для удержания обоих типов клиентов используется комбинация CRM и брендинга;
- а для удержания клиента любыми средствами используется чистой воды CRM.

Реализация этой трехступенчатой формулы также проста. Когда банк привлекает вкладчиков и заемщиков в банк, наибольшее внимание уделяется вопросам брендинга – созданию простых и понятных продуктов, красивой рекламе, бонусам и так далее, то есть тому, что привлекает внимание. По окончании первого срока вклада или кредита вступает в действие простое и технологичное правило: у старых клиентов есть возможность получить выгодные для себя преференции, например, открыть депозит «Премиальный» с повышенными процентами, который недоступен тем, кто пришел в первый раз. Для старых заемщиков действуют также определенные льготы по стоимости кредита, времени его рассмотрения и так далее. Эффективность этого метода вкупе с хорошим имиджем банка достаточно высока: к примеру, в банке после первого срока вклада остается около 80% пришедших вкладчиков.

Но в жизни каждого вкладчика наступает момент, когда он решает снять деньги на реализацию своей давней мечты. И вот здесь его чаяния должны найти поддержку в банке. Захотел купить человек квартиру. И деньги у него есть – но только на однокомнатную. А менеджер по работе с клиентами ему и говорит: «Вы знаете, воспользовавшись нашей ипотечной программой, вы можете купить трехкомнатную!» С небольшими

заемщиками действуют те же простые правила, привлечение – это брендинг. Удержание – пониженная ставка кредита и более быстрое рассмотрение заявки. Возможный уход из банка – предложение нового продукта, на котором банк мог бы заработать доход.

Обратите внимание, в этом примере есть специальная оговорка, что такая система действует только для небольших заемщиков. В чем же особенность заемщиков крупных?

Их особенность в том, что именно крупные клиенты приносят банку наибольшую часть дохода. Этот эмпирический закон бизнеса также давно известен под именем закона «80/20», когда 20% клиентов дают 80% доходов. Кто составляет эти 20 «золотых» процентов? Самые лакомые клиенты для всех конкурентов. Именно за таких клиентов идет борьба. Они на виду. Они богаты. Они эффективны, а следовательно, их можно кредитовать на очень большие суммы, снизив ставку за риск. И в свою очередь, они, совершенно естественно, капризны. Они не реагируют на прямую рекламу. Они хотят эксклюзивных отношений. Они хотят низких кредитных ставок, а когда их добиваются, идут в другой банк добиваться еще меньших! Они хотят получать кредиты без анализа, без залога, просто по письму. Банкиры шутят по этому поводу: «Для этого крупного клиента нужно придумать специальную эксклюзивную программу лояльности под названием „Кредиты без паспорта, без залога и без возврата“. И доплатить еще немного, чтобы он этой программой воспользовался». Все это есть на практике. Что в таком случае делать?

Как привлечь крупного клиента? Ответ: только не ценой! Прямая конкуренция ценами ведет к уменьшению прибыли вашего предприятия, потере финансовой устойчивости и, следовательно, к оттоку клиентов к фирме – лидеру в вашей отрасли. Он всегда найдет возможность переписать ценники в сторону уменьшения цены. Главный и простой совет по привлечению крупных клиентов: *ставку нужно делать на сервис!* Если вы не хотите снижать цены, так прямо и скажите: мы не самые дешевые, *но у нас есть за что платить!* Конечно, это легко сказать, но трудно сделать. Обеспечение высокого уровня сервиса требует внедрения логистики на предприятии, реализации довольно трудных для руководителя решений, например передачи части полномочий в нижестоящие звенья, чтобы больше внимания привлечению крупных клиентов уделял непосредственно генеральный директор. Но тем не менее более высокий уровень сервиса позволит привлечь крупных клиентов на качество продукции фирмы, тем самым сохранив приемлемую цену продуктов.

Как удержать крупного клиента? Здесь нет четких ответов, так как эта группа очень индивидуальна. Но все же попробуйте разбить ее на подгруппы по какому-то признаку и предложить этим подгруппам отдельные, эксклюзивные программы лояльности. Для кого-то это может быть специальный курс обмена валюты. Для кого-то бесплатное или не очень дорогое участие в престижных мероприятиях – семинарах, торжественных церемониях, фестивалях. Для кого-то специальные подарки ко дню рождения фирмы или к Новому году. Простор для мысли бесконечен. Здесь нет однозначных советов, и очень многое зависит от интуиции и опыта руководителя. И еще: самые крупные клиенты должны общаться только с директором компании и самыми лучшими специалистами. Это – признание статуса клиента и его ценности для компании.

Как удержать крупного клиента в том случае, если он окончательно решил уйти к другому поставщику, в другой банк, в другую компанию? Этот третий вопрос мы специально рассматриваем вкратце с темой про обычное удержание. Крупный клиент обязательно уйдет от вас, если у вас нет для него хоть какой-нибудь программы лояльности. Если такая программа есть, но она не срабатывает, решите: *а он вам нужен?* Стоит ли данный клиент тех усилий, того времени и тех материальных затрат, которые вы на него расходуете? Очень часто на этот вопрос может ответить только руководитель компании. Можно, конечно, попробовать решать этот вопрос системно, например внедрив методику матрицы клиент/продукт, и оце-

нивать клиентов по удельной прибыли, получаемой от него. Но предупреждаем сразу: валовый доход от клиента или продукта посчитать легко, а вот расходы на него и на предоставляемые ему продукты очень сложно. Они всегда будут ориентировочными, и вам в любом случае придется включать *интуицию*.

Итак, что же у нас получается? Сочетание брендинга и CRM возможно и нужно для последовательного привлечения и удержания клиентов. Все это неплохо работает на примере Нижегородского банкирского дома. Применимо ли это в других структурах?

Конечно, применимо, причем во всем многообразии вариаций.

Давайте вернемся к нашему примеру с книжным магазином. Мы говорили о том, что для привлечения большого потока клиентов директор магазина может использовать все инструменты бренд-продвижения. Используя методику CRM, магазин может сформировать некие клубы постоянных покупателей и мотивировать их обращаться именно в эту торговую точку. Совершенно очевидно, что эти две системы не противоречат друг другу. Магазин может совершенно спокойно рекламировать оперативность доставок книжных новинок, например детективов Дарьи Донцовой, привлекая все новых и новых покупателей. Параллельно он может организовать клуб для наиболее фанатичных любительниц женского детектива, приглашая на встречи со своими клиентками тех же популярных писательниц. Пространство для фантазии не ограничено.

«А как быть с супербрендами?» – спросите вы. Производитель Harley-Davidson может иметь (и, к слову, имеет) специальный клуб владельцев мотоциклов этой марки. Говорят, все обладатели «Харлеев» донельзя лояльны марке. Значит ли это, что производителю, обладающему узкой и лояльной к марке клиентурой, не нужен брендинг? Мы говорим: нет, не значит. Потому что ответ заложен в самом вопросе. Это мотоциклы Harley-Davidson. Это уже бренд. Уберите название или перестаньте управлять брендом – и что останется от мотоцикла? Правильно говорят эксперты, работающие в сегменте товаров/услуг класса «люкс»: продвижение бренда в классе «люкс» может и должно ориентироваться на более широкую аудиторию, нежели аудитория ваших клиентов. Зачем? Чтобы силу бренда чувствовали не только ваши покупатели, но и окружающие, способные своей завистью утвердить ваших клиентов в правильности выбора вашей марки.

Итак, работа по привлечению и удержанию клиентов может и должна основываться на двух методах: брендинг и CRM. Соотношение и пропорции определяются в зависимости оттого рынка, на котором вы работаете. Чем более массовый рынок, тем больше в нем должно быть сделано упора на бренд, чем более узкий рынок, тем больше пространства для клиентоориентированного менеджмента. А вот в каких пропорциях использовать тот или другой метод, это вам должна подсказать ВАША ИНТУИЦИЯ.

Глава 8. Будь понятным! Психология в современном маркетинге.

С точки зрения банальной эрудиции не каждый творчески мыслящий индивидуум способен в полной мере обобщить тенденции формирования и развития парадоксальных эмоций, то есть того, что в перспективе будет формировать некое поле для принятия оптимальных и эффективных решений в неформатном коммуникативном пространстве современного информационного общества в целом и делового мира в частности.
Из фольклора с дополнениями авторов.

Если пропорции использования брендинга и CRM в продвижении компании или ее товаров и услуг на рынок можно формировать руководствуясь интуицией, то решать коммуникативные вопросы взаимодействия с рынком лучше опираясь на четкое понимание законов человеческого восприятия.

Люди постоянно общаются между собой. Современное общество, как мы уже писали в первой главе, – это общество *сверхкоммуникаций*, в котором внимание и понимание начинают играть важнейшую роль во всех без исключения процессах жизнедеятельности человека. От того, насколько понятными будут коммуникации вашей компании, напрямую зависит ее успех! Увы, рынок изобилует примерами «непонятного». Стив Ривкин в своей книге «Мудрая идея» приводит примеры, как простые и понятные слова преобразуются во фразы, призванные придать больший вес и важность высказываниям специалистов или руководителей:

Фраза	Суть
Топ-менеджмент возвысил видение.	Боссы смотрят в будущее дальше, чем на неделю.
Необходимо определить рамки управленческих инициатив.	Давайте составим план и поймем, наконец, кто за что отвечает.
Необходимо воспрепятствовать внешнему влиянию на программы стимулирования труда работников.	Не следует проявлять излишнего любопытства к заработкам других.
На данный момент ваше рабочее место определено как «защищенное».	Вас пока не уволили.

Увы, это не шутка. Вот фрагмент открытой деловой переписки с профессионального форума «Вопросы маркетинга» двух нижегородских маркетологов. Суть этой переписки состоит в следующем: молодая женщина-маркетолог задает исследователям рынка вопрос о критериях оценки эффективности деятельности компании и *поясняет*, что она имеет в виду:

«Под словом „направления“ я как раз и имела в виду направления движения организации в целом. Важны критерии, позволяющие судить об эффективности деятельности компании в целом, при этом такие, чтобы возможно было их каким-либо образом преобразовать (по некоей модели интерпретировать) и оценить вклад и значение каждого процесса компании в итоговое значение и прирост показателя компании в целом. Что может являться подобным показателем (абсолютным и относительным)?

Капитализация, прибыль, производительность труда? Как вычленить эффективность каждого отдельного процесса?»

Ответ собеседника:

«Уфф... Да, уважаемая, интересный вопрос... Даже просто вдумчиво ОСОЗНАТЬ вопрос – и то уже пришлось напрягаться :-)

«...т.е. важны критерии, позволяющие судить об эффективности деятельности компании, которые можно преобразовать и оценить и вклад, и значение каждого процесса в итоговый прирост компании в целом. Что может являться подобным показателем?.. (капитализация, прибыль, производительность труда) и как вычленить эффективность каждого отдельного процесса из этого показателя?»

Я позволил себе сократить цитату лишь с одной целью: если мне удалось сохранить основной смысл вашего вопроса, то сам вопрос я понял правильно и могу начать на него отвечать – прошу вас подтвердить, правильно ли я понял вопрос или нет?

P.S. В последнем абзаце вы действительно имеете в виду какой-то ОДИН показатель, который вы хотите «вычленять», или их может быть несколько?»

Это реальная переписка маркетологов, людей, которые по определению должны делать коммуникации простыми и понятными! Стоит ли после этого удивляться, что люди очень часто не понимают, кто такие маркетологи и чем они занимаются?..

Восприятие имеет значение.

Все люди разные. Каждый из нас по-своему понимает и воспринимает мир. Именно поэтому нам так тяжело иногда бывает услышать и понять друг друга, договориться. Высочайшим пилотажем в профессии врача, психолога, продавца называют умение понять потребности пациента, посетителя, покупателя. Но насколько же тогда трудна профессия предпринимателя, в задачу которого входит общение с совершенно разными и зачастую анонимными группами людей? Надежная опора бизнесмена – хорошее знание психологии и, как это ни удивительно, языка. Именно оно помогает грамотно строить коммуникации. Нужно знать психологию людей. Хоть мир и изменяется с невероятной быстротой, некоторых фундаментальных принципов человеческого восприятия это не касается.

Два типа восприятия: рациональное и эмоциональное. Человеческое восприятие мира начинается с эмоций и чувств. Ребенок еще не умеет говорить, но уже реагирует на интонации. Только потом, позже, маленький человечек учится ассоциировать образ матери со словом «мама», учится складывать слова в предложения, читать и считать. И тогда его первый мир, построенный с помощью пяти эмоциональных каналов восприятия (за счет зрения, слуха, осязания, обоняния и вкуса), приобретает еще один путь познания – рациональный. Здесь человеку становятся доступны неизвестные ранее абстрактные понятия, термины и сложные философские категории. Но вся хитрость заключается в том, что до глубокой старости большинство людей воспринимают мир в основном на уровне эмоций. 100% (!) информации мы изначально получаем на уровне пяти органов чувств, и только потом наш мозг делает еще одну операцию, переводя полученные зрительные, слуховые, ароматические, чувственные образы на язык разума. То, что в нас есть детского, остается с нами на всю жизнь.

Психологи утверждают, что людей можно разделить по доминирующему типу восприятия мира. Визуалы мир видят, рассматривают. *«Смотри, как оркестр играет!»* — так может сказать лишь человек с ярко выраженным зрительным каналом восприятия. Аудиалы мир, наоборот, слушают. Их описание мира выглядит⁴ совершенно иначе: они говорят, используя слова с характерным звуковым рядом: *«звон бокалов», «рокот прибоя», «шуршание шин», «шипение чайника», «шкворчание сковородки», «бой курантов», «тихое местечко»* и т.д. Люди с сильными тактильными (или осязательными), вкусовыми и обонятельными каналами восприятия мира описывают мир в соответствии со своим о нем представлением.

Также считается, что большинство людей воспринимают окружающую действительность через чувства, и только небольшая часть человечества может быть отнесена к категории логиков. Эти люди любят слова-термины и схемы. Зачастую они философы. Для них мир абстрактен. Именно они чаще всего обижаются, что их не понимают. А не понимают их часто, потому что их слова с визуальной, слуховой и прочих эмоциональных точек зрения ничего не означают. Что такое на слух или вид *тенденция парадоксальных эмоций*?

Поэтому взаимодействие с любой аудиторией упирается в умение учесть интересы людей с разными типами восприятия.

Примером удачного сочетания может служить ролик НБД-Банка, запущенный в преддверии 2002 года, юбилейного для него:

Звезды говорят:

⁴ Обратите внимание, здесь в авторах говорят визуалы: описание мира у нас не звучит, а выглядит. — Авт.

2002 год станет ярким – как разноцветные гирлянды на душистой елке, теплым и мягким – как мерцание свечи на праздничном столе, душистым и сочным – как спелые апельсины в хрустальной вазе!

И когда куранты торжественно пробьют двенадцать, наступит счастливый и праздничный 2002 год – год 10-летия НБД-Банка.

НБД-Банк. С Новым годом и Рождеством!

Наверное, не нужно пояснять, что автор текста нашел понятные для каждой группы образы.

«Телевизор» сознания. Как мы уже сказали, большинство людей воспринимает мир глазами. Отсюда и поговорка, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. У всех нас есть свой «телевизор сознания». И то, как расположены объекты восприятия, чрезвычайно важно. Давайте попробуем провести такой тест. Закройте глаза и представьте себе человека, которого вы очень любите, цените и которым безусловно дорожите. Получилось? А теперь представьте того, кто вам безусловно неприятен. Только не просто абстрактного бомжа или персонажа фильма, а человека, который вам доставил конкретные серьезные неприятности. Представили? О'кей! А теперь проверьте себя. Ваш любимый человек наверняка расположен в вашем телевизоре так, что его лицо выглядит крупно, расположено по центру «экрана», а сам тон картинки светлый и не очень яркий. Если это синий цвет – то это цвет неба. Если это светлые тона, то это скорее пастель, а не кафель в больнице или слепящий глаза снег. А вот неприятный товарищ скорее всего находится в каком-нибудь мрачном, сером или неопределенного цвета окружении, и его лицо мелкое по сравнению с «любимым» и находится в нижней половине «экрана». Возможно, лица даже не видно, а видно только фигуру или какой-то силуэт, выдающий «нехорошего человека». Можно сейчас так же подробно разобрать положения рук того и другого типов людей, представленных в вашем сознании, губ (у одного плотно сжаты, у другого спокойны или улыбаются), их глаза (у одного широко открыты, так что видно их цвет, а у другого их практически не видно), другие нюансы картинок сознания. Но наверное, вы уже сами все поняли из этого теста.

Практический вывод из этого упражнения очень простой. Если вы хотите, чтобы ваша компания, ваш персонаж, ваша торговая марка, ваш кандидат в депутаты были на подсознательном уровне «любимыми» и «хорошими», представляйте их в нормальном телевизоре, на плакатах и листовках, в газетных статьях и макетах так, как вы представляете в своем «экране сознания» любимых людей.

И доверяйте своему сердцу, своему «экрану сознания», своим чувствам и чувствам своих близких, когда хотите донести какую-то информацию до людей. Эти чувства почти никогда не обманывают.

«Правило семи» и «правило трех». Почему симфоническую музыку слушает меньше людей, чем поп-шлягеры а-ля Филипп Киркоров? Скажете, дурной вкус? Возможно. Хотя есть и другое объяснение. Музыка, сделанная на трех аккордах, проще воспринимается и запоминается.

Впрочем, в коммуникациях это называется «правилом семи». Оно означает, что больше семи объектов восприятия то или иное информационное сообщение содержать не должно. Так уж устроен наш мозг, что без особого напряжения можно запомнить семь цифр телефона, семь нот (в том числе менеджмента⁵), пятибалльную шкалу оценок в школе, способен воспринять без раздражения три-пять-семь абзацев статьи или не более семи торговых марок в товарной категории. Восьмой марке по определению не повезло с датой рождения. Но, если у вас есть такая возможность, концентрируйтесь на пяти, а лучше даже на трех объектах внимания. Музыкальный пример мы уже приводили, то же самое и с визуальной

⁵ См. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / А.Бочкарев и др. – М.: ЭКСМО, 2002. – 656 с.

информацией. Самые знаменитые плакаты времен Великой Отечественной войны, такие как «Родина-мать зовет!» или «Ты записался добровольцем?», содержали убедительное визуальное изображение плюс всего три слова подписи. Что ни говори, а наглядная агитация в Стране Советов была на самом высоком уровне. Руководители партии и правительства понимали психологию людей и использовали это понимание с полной отдачей. Используйте и вы.

А теперь вопрос. Когда вы получаете коммерческое предложение, что вы с ним делаете? Читаете? А потом? Если вы тут же начинаете звонить по телефону, указанному в конце письма, значит, его написал гений уровнем не ниже Пушкина. Обычно такие письма складываются в папку и благополучно забываются к концу рабочего дня. Чтобы получатель отреагировал на чье-то информационное сообщение быстро, нужны как минимум два фактора:

- либо человек, который прислал письмо, вам лично знаком и вызывает у вас уважение, интерес или приятные воспоминания;

- либо предлагаемый продукт настолько уникален и само сообщение настолько под руку, что она (рука) непроизвольно тянется к телефонной трубке.

Поскольку второй фактор встречается редко, остановимся на первом. Что означает выражение «человек знаком»? То, что с человеком (торговой маркой, продуктом, объектом внимания) вы встречались. Психологи называют этот феномен «правилом трех».

Первый раз, когда приходит письмо или вы получаете какое-то информационное сообщение от неизвестного вам субъекта, ваш мозг непроизвольно включает защиту от лишней информации. Это так называемый первый рубеж обороны. Иначе его еще называют *избирательным контактом*. Дальше немного легче. Второй рубеж – это *избирательное внимание*. Когда получено второе сообщение на ту же тему, вы уже смутно «что-то такое» пытаетесь вспомнить. «Да-да-да, – говорите вы, – новый фильм с Аль Пачино?.. А как же он называется?.. То ли „Спячка“, то ли, наоборот, „Бессонница“. И только с третьего раза ваш третий рубеж обороны может быть преодолен. Этот рубеж называется *избирательным запоминанием*. С третьего сообщения на «заданную» тему наше сознание начинает на него реагировать более-менее адекватно. «Ну как же! Аль Пачино... Отлично помню! Это тот, что донна Корлеоне в „Крестном отце“ сыграл. А как новый фильм с ним называется? „Бессонница“? Хорошо, надо бы запомнить».

Сообщение должно попасть на глаза, в уши или в руки целевой аудитории не менее трех раз. Поэтому, если вы отправили один раз 100 писем своим потенциальным клиентам, ждите реакции от одного, двух, ну максимум четырех человек – тех, кому ваше предложение действительно *сейчас* интересно. Или от ваших хороших знакомых. Если вы дали всего одно объявление о продаже чего-либо в газете или всего одно сообщение по телевизору в виде бегущей строки, считайте, что вы выбросили деньги на ветер. Чтобы люди хоть что-то запомнили, с вашим сообщением должно состояться как минимум три контакта. А лучше пять или семь. Так гораздо надежнее.

Стереотипное восприятие. Мы часто употребляем слово «стереотип». Рекламисты, специалисты по связям с общественностью и кадровики часто повторяют фразу: «Все люди мыслят стереотипами!» Что же это такое?

Чтобы не углубляться в бездну теорий и психологических концепций, мы скажем так: стереотип – это самое упрощенное восприятие окружающей действительности. Когда нам говорят «картошка», практически все без особых искажений представляем себе одно и то же. Причем для того, чтобы понять, о чем идет речь, нам совсем не обязательно эту самую картошку наблюдать прямо здесь и сейчас. А теперь мы говорим – Иван Петрович Кулебакин. Кого вы себе представляете? Да никого! Либо каждый своего... некоего мужичка с обычными русскими именем и фамилией. А теперь наивный вопрос: прочитав имя, фамилию и отчество совершенно незнакомого вам человека, вы представили себе китайца? Может

быть, афроамериканца? Ну тогда, может быть, лицо англичанина? Нет. Вы представили себе обычного русского человека. А если бы мы сказали «господин И Джин Чи» или «товарищ Микоян», ваш мозг моментально нарисовал бы другую картину. Так вот эти упрощенные картинки и есть стереотипы.

Еще нашему сознанию свойственно все предметы и явления делить по извечному принципу *свой—чужой*.

Или видеть другую оппозицию: *победитель – проигравший*.

Оценивая людей и события, мы неосознанно упрощаем все до одного из этих противопоставлений. Любая сложная ситуация, человек, разговаривающий с нами на непонятном языке, вызывают моментальную реакцию: мы настораживаемся. Все, что непонятно, нашим подсознанием воспринимается по определению как *плохое, чужое, злое*. Похожая реакция происходит и со вторым вечным стереотипом – победитель—проигравший. Все мы так или иначе тянемся к лидерам, то есть к победителям. В каждом из нас природой заложены инстинкты *массовости* и *уважения силы лидера*. Если человек, или явление, или торговая марка, или какой-то продукт нам понятны, да еще и претендуют на роль победителя, мы подсознательно записываем их в уголок памяти, которым пользуемся чаще, чем другими.

У противопоставления победитель—проигравший, как и у *свой—чужой*, есть также распространенные производные: богатый—бедный, уверенный—оправдывающийся, говорящий, что делается, – и опровергающий (то есть говорящий, что не делается или не делалось), избранный—уволненный, здоровый—больной и т.д., и т.п.

Отсюда очередной практический вывод: если на выпады конкурентов или на сложившееся ненужное вам восприятие вы *начнете давать опровержения, знайте: вы записались в проигравшие*. Как говорил в известном фильме «Плутовство, или Хвост виляет собакой» продюсер предвыборной кампании президента США: «*Опровергайте, опровергайте... Чем больше вы что-то опровергаете, тем больше люди этому верят*». Или вспомните, если задумаете что-то в серьезной ситуации отрицать, знаменитую фразу из «Бриллиантовой руки»: «*Не виноватая я!.. Он сам пришел!..*»

Продвижение на основе законов восприятия.

Не пытайтесь изменить сознание. Стереотипы накладывают серьезные ограничения на работу маркетологов. Именно ими обусловлена инертность человеческого восприятия. Если мы привыкли под картошкой понимать картошку, требуется масса времени, чтобы приучить нас называть этим словом нечто иное.

Тем не менее даже крупнейшие компании мира, например Хегох, делают ошибки, пытаясь изменить человеческое сознание. Начинают *под собственной маркой* производить компьютеры, принтеры и ноутбуки вместо того, чтобы заниматься своим делом – копированием документов. Цена таких ошибок – миллионы и миллиарды долларов. И это не единичный случай как в мировой, так и в региональной практике. Недавно директор одной из компаний, владеющей несколькими компьютерными салонами, на полном серьезе советовался с одним из нас о введении торговли турпутевками в своих салонах в летний период. Честно говоря, у нас был небольшой шок. Да, название салонов подходит для туристического бизнеса, но покупатели привыкли видеть там компьютеры и оргтехнику! С чего им вдруг искать там путевки на Кипр?

То же самое с ценовым восприятием. Как бы ни хотели владельцы автосервиса «BMW» убедить автовладельцев в супердоступности своих цен, вряд ли у них что-то получится. Само слово «BMW» говорит о качестве, за которое нужно платить больше, чем дяде Ване в соседнем гараже.

Стереотипы, сложившиеся о товаре, торговой марке или компании, нужно обязательно учитывать в маркетинге. Менять их очень сложно, но можно, например используя какие-либо из следующих приемов.

Метод аналогий. Появление новых товаров всегда ставит перед маркетологом сложную задачу объяснить потребителю его ценность. И хорошо, если этот товар описывается словом «модный», но как быть тем, кому приходится продвигать новую высокотехнологичную продукцию? Сделать это несложно – с помощью привычных товаров. «Пластиковая карта – ваш электронный кошелек». «Система „клиент—банк“ – ваш счет на вашем компьютере». «Интернет-банк – это „клиент—банк“ в любой точке мира». «Телефон-банк – SMS о движении денег». GPRS – это..... Ваша версия?

Возврат к старым идеям. Этот метод тоже может быть полезен в маркетинге новинок. Так, например, в уже упоминавшемся фильме «Плутовство, или Хвост виляет собакой» предвыборный штаб использует его, запуская только что записанную песню «Старый башмак» как уникальную запись 30-х годов, найденную в библиотеке Конгресса. Подтекст прост: «вспомнить» старое легче, чем освоить новое. Да и ностальгия – хороший инструмент. Многие любят свое прошлое, когда все были моложе, и зима была не такая слякотная, и в апреле было уже солнечно, а не – 15 градусов по Цельсию. Люди по-своему любят индийский чай «со слоном» и зубную пасту «Жемчуг», стиральный порошок «Лотос» и «Жигулевское» пиво, бар «Лабиринт» и песни Юрия Лозы. Почему бы не использовать эту любовь в своем маркетинге, как делают это владельцы кафе «Город Горький» или бара «СССР»? Возвращайтесь к старым идеям с новыми товарами и услугами. Назовите в Нижнем Новгороде свой бар «Новый Лабиринт» – и вы увидите, как одно только название привлечет нижегородскую публику старше 35 лет, что для вашего бизнеса будет хорошим знаком. В 35 лет у людей уже есть деньги на то, чтобы выпить «за ностальгию».

Простота и понятность имеют большое значение: они обеспечивают легкость восприятия торговой марки и быстрое запоминание. Этого недостаточно для победы в конкурентной борьбе, но вполне хватит для получения ВЕСОМОГО ПРЕИМУЩЕСТВА.

Используйте привычные форматы. Сегодня часто говорят о креативе. Слово произошло от английского «creative», что означает «творчество». При этом каждый понимает слово «творчество» по-своему. Для кого-то креатив означает эпатаж, и тогда вниманию удивленных обывателей предлагается реклама пылесосов под лозунгом «Сосу за копейки!». Некоторые дизайнеры убеждены, что креатив – тонкий юмор в английском стиле. А кто-то называет модным английским словом необычное изображение привычных явлений.

Креатив позволяет привлечь внимание рынка к обычным вещам необычным способом. И в этом его сильная сторона. Недавно Клуб дельтапланеристов вытоптал на снегу замерзшей Оки название своего сайта SKY.NN.RU. Громадные надписи были видны со всех мостов города. Половина жителей Нижнего Новгорода заметила эту рекламу, которая обошлась всего в несколько сотен рублей за такси и бессонную ночь для активистов клуба. Однако создать такой шедевр непросто. В большинстве фирм малого и среднего бизнеса, где маркетингом занимается непосредственно директор или в лучшем случае его помощник, выполняющий по совместительству и другие функции, на разработку качественного креатива и реализацию идеи просто не хватает времени: слишком много текущих дел. Поэтому мы хотели бы напомнить, что есть и другие, более простые способы проникновения вашей торговой марки в сознание покупателей. Все они основаны на силе привычки. Это:

- погружение в привычную обстановку;
- уподобление новостям;
- использование традиций.

Многочисленные исследования показывают, что **сила привычки** имеет огромное значение. Знакомый до боли ролик средств от простуды Coldrex (продрогший муж возвращается домой, чихает и кашляет, а заботливая жена вместе с тапочками подает ему чашку с волшебным напитком) позволяет сознанию телезрителя полностью прочувствовать знакомую атмосферу, а его сознанию – проассоциировать состояние на грани заболевания с рекламируемой торговой маркой.

Для того чтобы убедиться в работоспособности силы привычки, достаточно оказаться, например, перед плитой с дочерна пригоревшим жиром. Имена каких торговых марок приходят на память?

Вторым приемом могут быть **новости**. Многие склонны обсуждать все то, что видели, слышали и испытывали недавно. Поэтому, если есть возможность дать информацию о компании или продукте в виде новости, этим всегда стоит воспользоваться.

Использование традиций – третий наиболее эффективный способ преодоления барьеров сознания. Мы традиционно уверены, что лучшую электронику производят в Японии, лучший парфюм – во Франции, а часы – в Швейцарии. Родиной пива почему-то считается Германия, а родиной водки – Россия. Использовать силу традиций можно и нужно в вашей непосредственной деятельности. Почти вся российская экономика сегодня построена на предприятиях, созданных в годы советской власти. Вот, например, нижегородская карамельная фабрика им. 1 Мая на волне демократизации решила сменить имидж и имя. Стала называться «Нижегородская карамель». Продажи упали так, что руководство этой компании не знало, что делать. С отделом сбыта просто не хотел никто разговаривать. «Какая карамель? Нижегородская? А что это такое? А-а-а... так вы из бывшей фабрики 1 Мая! Так бы и сказали!» В результате предприятию было возвращено его старое доброе имя, продажи снова поползли вверх, и сегодня эта фабрика является одним из лидеров региональной кондитерской промышленности. Внедряя маркетинг у себя на предприятии, помните о силе традиций. Если у вас винный бутик, назовите его «El Vino», а не «Нижегородский винный клуб». А уж если вам на самом деле в наследство досталась значимая торговая марка советских или досоветских времен, смело используйте силу традиций.

Искореняйте сомнения. Сомнения – настоящий бич современного маркетинга. Люди всегда сомневаются. Они боятся, что «это» не будет работать. Они всегда думают: «А что же про мою машину, подругу, часы, ботинки, галстук скажут остальные?», переживают: «Не переплатили ли мы за эту вещь?» Люди чувствуют эйфорию после очередной покупки, а через час начинают испытывать чувство вины за потраченные деньги. И маркетологи должны уметь с этим бороться.

Для уменьшения сомнений есть несколько действенных приемов, один из которых называется «**эффект массовости**». «Ночной дозор» и «Турецкий гамбит» – самые кассовые российские фильмы». «Республика» – самый большой торговый центр в Нижнем Новгороде, который посещают более 100 тысяч человек ежедневно». «Самый продаваемый препарат», «самая быстрорастущая компания»... Все эти фразы как бы внушают покупателю: присоединяйся, все этим пользуются, развеяй свои сомнения. Используйте и вы эффект массовости в своем бизнесе. «В автоцентре *Maxi Car* сегодня был вручен приз 1000-му клиенту!» — такая информация на порядок поднимет авторитет фирмы в умах автолюбителей и быстро проникнет в их сознание. Ведь здесь используется не только эффект массовости, но и фактор новостийности.

Второй прием, который используется для искоренения людских сомнений, – это мода. Кто-то где-то решил, что модным в этом году станет галстук в косую полоску, и миллионы мужчин, скрепя сердце, завешивают свои галстуки «с огурцами» в темный дальний угол. Они немодные! Миллионы женщин почему-то вдруг начинают красить волосы в вишневый цвет разных оттенков. Люди носят джинсы, вытертые выше колен. Почему? Одно непонятное слово: «*Модно!*» Как использовать мотив модности в малом и среднем бизнесе? Мы думаем, двумя способами: там, где это возможно, присоединяться, а там, где присоединяться не к кому, создавать ее самим. Не так давно в Нижнем Новгороде открылся клуб по мини-гольфу «Green Lawn». Дирекция клуба собрала вместе с «Нижегородским бизнес-журналом» вечеринку, в которой гвоздем программы стал гольф-турнир. Игра понравилась. Это значит, что люди будут рассказывать о ней друзьям, в прессе выйдет фотоотчет, и в скором времени мода на мини-гольф распространится так же, как ранее мода на русский бильярд.

И третий способ борьбы с сомнениями – это **рекомендации**. «Клуб ведущих собаководов рекомендует», «эта книга – выбор журнала „Секрет фирмы“, „одобрено Ассоциацией стоматологов“... К сожалению, в малом и среднем бизнесе такой способ продвижения используется довольно редко. Вернее, он используется часто, но стихийно. Очень часто люди приходят по рекомендациям своих друзей и знакомых в магазин, покупают тот или иной товар и передают свои отзывы далее. Но в рекламных кампаниях очень редко встречаются высказывания уважаемых людей или авторитетных организаций о той или иной торговой марке. Хотя, казалось бы, чего проще – посмотреть, где покупает себе часы уважаемый директор консалтинговой компании, и попросить его сказать об этом на страницах модного журнала. Или, например, провести блиц-интервью с авторитетными специалистами в области ядерной физики на тему, где они предпочитают покупать вино. Даже сам заголовок уже привлечет внимание: «*Физики-ядерщики предпочитают El Vino!*»

Носите говорящее имя. Чем может заниматься компания «Диана»? Цветами? Женской одеждой? Косметикой? Да чем угодно! А что можно подумать о сфере деятельности предприятия «НиКоМ-сервис»? Или ООО «Док»? Оказывается, первая компания производит пластиковые окна, а вторая делает памятники. Название НБД-Банка следует также признать неудачным. Как только его не называют в народе: и «НДБ-банк», и «МБД-банк», и даже «МВД-банк». Сказывается, видимо, территориальная близость к этому учреждению.

Название компании должно помогать вести бизнес, а не заставлять клиента угадывать, чем же все-таки занимается предприятие. Все мы любим отдыхать и не любим работать. И наш мозг любит то же самое. Давайте признаемся сами себе: мы не любим думать! Любят

ли думать наши клиенты? Ответ очевиден. Поэтому так важно, чтобы все маркетинговые коммуникации были просты для восприятия. И не важно, о чем идет речь – о названии или о рекламном ролике.

«Такси „Бумер“» – такое объявление появилось недавно на страницах одного из нижегородских журналов. «Неужели кто-то додумался позиционировать такси по такому атрибуту, как комфорт поездок с использованием автомобилей престижной марки?» – обрадовались мы. Позвонили, решили узнать цены. Каково же было разочарование, когда диспетчер ответил, что из 15 машин подавляющее большинство составляют «Жигули» и «Волги», а вот «BMW» нет ни одного! Анализировать ситуацию бессмысленно. За многообещающим названием компании ничего нет. Так и хочется задать вопрос: «Ребята! Зачем вы сами себе вредите, превращая собственную рекламу в антирекламу? Вам что, деньги девать некуда?» Отсюда простой вывод: название компании не должно вводить клиента в заблуждение относительно товаров и услуг, ею предлагаемых. То же и с названием товара.

«АвтоТех», «АвтоТюнинг», «АвтоТехТюнинг», «АвтоТех-Логистик», «АвтоТехИмпорт», «АвтоТехСтандарт», «Авто-ТехКомплект» и, наконец, не менее оригинальное название, «АвтоТехИнвест» – все эти замечательные компании существуют. Как тут не перепутать? Или что стоит выговорить: «Браун Силк Эпил Комфорт Боди Системс»? Можно ли представить себя в магазине, занятого попытками выговорить название этого замечательного прибора? Вывод также не сложен: название должно быть простым и легким для запоминания.

При выборе названия нужно учитывать и специфику клиентов. Если предприятие работает на рынке, где целевой аудиторией являются компании, выросшие из советских предприятий, с директорами, соответствующими по стилю мышления нормам той эпохи, то стоит ли называть фирму «Industrial Supply Sale Company»? Может быть, лучше будет добротный советский «Промснабсбыт»?

Впрочем, критиковать всегда просто. Приведем примеры удачных, с нашей точки зрения, названий:

«*Домашний компьютер*» – для магазинов домашних компьютеров.

«*Этажи*» – для престижного торгового центра, особенно когда название сопровождается хорошим слоганом: «*Этажи*» – *вот это жизнь! Смотри на жизнь сверху*». Плюс замечательный визуальный образ жирафа, поглядывающего «свысока». Точно и с долей юмора! «*Магазин „Наш“*» – для небольшого продуктового магазина, работающего в спальном районе. «*Ангел Сервис*» – для фирмы, специализирующейся на эвакуации автомобилей, неожиданно сломавшихся в дороге. Особенно удачно звучит название компании, если автомобильные неприятности приключаются ночью на безлюдной трассе.

«*Вермани*» – для производителя вермишели по итальянским рецептам на зарубежном оборудовании. «*Джин Шин*» – для продажи шин и дисков. «*Шоколандия*» – для детского развлекательного комплекса в ТЦ «Шоколад».

«*Бастيون*» – для продавца и изготовителя замков, дверей, сейфов.

Можно привести еще много подобных примеров. Почти все они отличаются тем, что фирменное название отлично выполняет свою вторую функцию: экономит рекламный бюджет. Но названия – это еще далеко не все. Даже имея хорошее название, можно все равно остаться непонятым, если дать своему товару неподходящее имя.

Новое имя для нового товара. Еще одну ошибку часто допускают капитаны бизнеса, распространяя хорошее название одного товара на другие товарные категории. Мы уже говорили про фирму «Алтэкс». Эта группа компаний ведет бизнес в нашем регионе более 10 лет и работает в разных отраслях и товарных категориях. Очень сильная компания с отличным менеджментом. Но для всех своих направлений до недавнего времени использовала одно и то же имя – «Алтэкс». Мебель для офисов – «Алтэкс». Компьютеры и оргтехника – «Алтэкс».

Ковровые покрытия – «Алтэкс». Канцелярские товары – «Алтэкс». Как вы думаете, является ли компания лидером в этих товарных категориях? Да, но только в одной: компьютерах и оргтехнике, где «Алтэкс» был пионером рынка. Во всех остальных ее уже потеснили марки-специалисты. В мебели – компания «Мебель Плюс». В канцтоварах – «Канцопт». На рынке ковровых покрытий исследование, увы, не проводилось, но тем не менее мы уверены, что и там компания «Алтэкс» будет не на первом месте в умах людей. Почему? Это очень просто. Люди любят работать со специалистами. Они подсознательно считают, что одна компания не может быть специалистом сразу в пяти направлениях. И начинают обращаться к другим компаниям, причем с характерными для категории именами. Совершенно правильно поступила компания «Алтэкс», выбрав для сети компьютерных салонов говорящее название «Домашний компьютер». Став первой на этом рынке, она надолго привязала сознание людей к имени своего детища, и потеснить ее теперь на этом рынке будет очень и очень трудно.

В имени товара можно сконцентрировать все, что вы хотите сказать своему рынку: простоту, традиции, человеческие привычки.

Яркое, говорящее имя – это больше, чем 50 процентов успеха вашего бизнеса. Это контрольный пакет. Как говорит Джек Траут: «Выбирая имя – старайтесь!.. В конце концов, можно не давать рекламу, не заниматься продвижением, продажами или развитием у персонала чувствительности к покупателю. Можно даже не... позиционироваться. Но, если у вас есть компания, подразделение, товар или услуга, вы должны как-то назвать своего „ребенка“. Так почему бы не подобрать ему имя, которое будет работать на вас 24 часа в сутки?»

Глава 9.

Почти case-study, или Текстовые хитрости.

Одна картина не стоит тысячи слов. Если вы будете лишь рассматривать картинки в журналах и газетах, вы вряд ли станете большим эрудитом. Но, прочитав текст, вы получите достаточно полное представление о материале. Несмотря на то, что доказательства этого факта встречаются на каждом шагу, специалисты по коммуникациям страдают от словофобии, то есть испытывают нездоровый страх перед словами.

Джек Траут. «Новое позиционирование»

В предыдущей главе мы поговорили об основных принципах восприятия. Перед вами – глава-дополнение. В этой главе мы хотели показать определенные приемы, которые позволят вам эффективно строить маркетинговые коммуникации, основываясь на вышеизложенных принципах восприятия действительности. Строить коммуникации с помощью слов – то есть того, что действительно отличает мир людей от мира животных.

Как говорить убедительно.

Вот некоторые из этих приемов.

Использование пословиц, цитат, афоризмов. Суть этого приема заключается в обращении к человеческому сознанию с использованием «народного» авторитета.

- *«КамАЗ» – танки грязи не боятся!*
- *Майонез «Хелманс» – всегда в своей тарелке.*
- *«Кальве». У женщин свои секреты...*

Этот прием представляет собой не что иное, как использование традиции. Помните, в прошлой главе мы говорили о том, что опора на привычное – это метод преодоления барьеров сознания. Многие авторы книг, и мы в том числе, любят ссылаться на уважаемых мэтров. Что, скажем, произойдет плохого, если не совсем понятную взаимосвязь бизнес-терминов *видения* (имеется в виду *видение стратегии предприятия*) и *тактики* выразить словами Гая Кавасаки: *«Видение без действия – дневные мечты. Действие без видения – ночной кошмар!»* Воспринимается гораздо проще, чем определение из учебника.

Рефрейминг, или переформирование. Весьма интересный прием, который часто используют в дискуссиях профессиональные переговорщики. Суть его проста: любое явление можно рассмотреть с двух точек зрения – негативной и позитивной. Стакан всегда *либо наполовину пуст, либо наполовину полон*. Как правило, лучше придерживаться позитивной половины стакана. Говорите о том, что сделано, о том, что делается, и о том, что надо делать. И забудьте на время о том, что *не получилось, не удалось или не сложилось*. Любые трудности – это в первую очередь возможности. Кризис – благодатная почва для развития любой компании, так как, во-первых, проверяется на прочность выбранная стратегия, а во-вторых, рынок освобождается от слабых игроков и у вас появляется шанс подняться выше. Согласитесь, последние два предложения звучат гораздо приятнее на слух, нежели: *«В момент кризиса мы были вынуждены частично свернуть производство, уволив за ворота многих наших ценных работников»*. Полная половина стакана – для победителей, пустая – для проигравших. Хотя в реальности на обоих предприятиях могут происходить совершенно одинаковые процессы.

Вообще рефрейминг можно применять и в шутку. Вот, например, фрагмент реального разговора, состоявшегося однажды между одним из авторов этой книги и его приятелем:

- *Николаич, привет! Как живешь? Чем занимаешься?*
- *Да нормально живу, начальником отдела рекламы в банке работаю.*
- *Рекламы? Что, не доверяют больше ничего?!*

Хохма в том, что реклама в банковском деле воспринимается как несерьезное занятие. Поэтому вопрос «не доверяют больше ничего?!» вызывает улыбку именно в отношении других «серьезных» банковских профессий. Собеседник перевернул ситуацию, сделал рефрейминг: один гордится своим положением – начальника отдела рекламы в банке, а другой его подначивает.

Кауз-эффект, эффект трех «да» и допущение. Эти приемы также часто неосознанно применяются нами на практике в бытовых разговорах. Суть *кауз-эффекта* заключается в задействовании неявной причинно-следственной связи. *«Раз уж ты идешь в буфет, купи мне сигарет»*, – говорим мы не задумываясь. Хотя, казалось бы, какое отношение поход в буфет имеет к сигаретам? Тем не менее большинство из нас соглашается на такое развитие событий, потому как никакого излишнего напряжения оно не доставляет.

В коммуникациях с целевой аудиторией также можно использовать этот прием.

Эффект трех «да» зачастую используется для усиления кауз-эффекта:

- *Когда семья – любовь и забота;*
- *Когда свое дело – это стиль жизни;*
- *Когда банк – внимание и содействие;*
- *Есть единые ценности для успешных дел;*
- *НБД-Банк для предпринимателя;*
- *В единстве ценностей – единение интересов.*

Суть эффекта трех «да» – в перечислении трех неоспоримых истин на фоне нужного с точки зрения коммуникации утверждения. Говоря три раза «да», человек готов сказать «да» и в четвертый.

Прием *допущения* можно проиллюстрировать очень распространенным предложением: «*А не пойти ли нам в кино после работы?*» Само предложение формулируется таким образом, что человек начинает задумываться: «*Действительно, а почему бы и не пойти?*» Иногда прием допущения используется так, что и задумываться-то особо не над чем. Фраза «*Кто идет за „Клинским“?*» позволила этой марке пробиться в сознание людей через массу других очень увлекательных для любителей пива предложений и занять в умах людей достойное место в самый короткий срок.

Эффект края. Еще Штирлиц в фильме «Семнадцать мгновений весны» говорил, что главный акцент нужно делать на последнем предложении. Человеческий мозг устроен таким образом, что он запоминает в основном первую и последнюю фразы. Недаром все рекламные слоганы проговариваются в конце роликов, а наименования торговых марок звучат и в конце, и в начале.

Эффект края целесообразно использовать и в публичных выступлениях, и в статьях, и в письмах с предложениями о сотрудничестве.

В общем и целом все перечисленные нами приемы используются человечеством давным-давно и никаким волшебством не являются. Важно просто помнить об этих возможностях и применять их на практике для достижения необходимого эффекта.

Собственно лингвистические приемы. Существуют также собственно лингвистические приемы, которые особенно часто используются в литературе. В школе все мы их изучали – это метафоры, гиперболы, эпитеты... Они нужны не только для украшения речи, но и для усиления смысла, нужной расстановки акцентов. Именно это нужно в рекламном тексте, статье или выступлении.

Итак, метафора – это развернутый образ-сравнение: не солнце, а огненный шар. Весьма распространенный прием, позволяющий создать лаконичный девиз с элементами незавершенности. Недосказанность интригует, привлекает внимание. Например, «Апельсиновый заряд» (Fanta), «Радуга фруктовых ароматов» (Skittles). Из этой же метафорической серии – различные «алгоритмы успеха», всевозможные виды «свежести» и т.д. Но использовать метафоры нужно с осторожностью, так как за кажущейся простотой нахождения скрывается коварная особенность: они быстро становятся штампами.

Повтор. Среди лексических повторов цитатного характера выделяется наиболее часто пародируемая и, возможно, чаще всего цитируемая строка из «Гамлета» В. Шекспира: «To be or not to be».

Примеры из рекламной практики:

- *В единстве ценностей – единение интересов (НБД-Банк);*
- *Чистота – чисто «Тайд» (стиральный порошок «Тайд»);*
- *Не просто чисто, а безупречно чисто («Ариэль»);*
- *Благороден и благотворен («Демидовский бальзам»);*
- *Показывают движение времени, но время не властно над ними (часы «Citizen»).*

Иногда можно применять элементы неявного повтора, используя древние корни, как это произвольно получилось в рекламном девизе НБД-Банка в 1999 году. Слоган был выбран такой: «*НБД-Банк для предпринимателя – внимание и содействие*». Рекламная кампания, шедшая более полутора лет, была успешной. И уже потом, когда она почти закончилась, один авторитетный психолог, доктор наук похвалил нас за использование в рекламе нечасто встречающегося приема – *повтора древних корней слов*. Оказалось, что все три существительных *предприниматель, внимание и содействие* имеют единый древний корень от слов *деять и иметь*.

С тех пор мы задумались над употреблением таких древних корневых основ, как *ар* (земля), *ра* (солнце), *га* (движение), *ять* (иметь) и других. И на самом деле, слова, начинающиеся, например, на слог *ар*, использованные в качестве имен фирм, компаний, музыкальных групп и кинофильмов, поневоле располагают к себе и вызывают уважение: *Ариес, Ариэль, Ариент, Аркаим*. Или имена и названия со слогом *ра*: *Радонеж, Рада, Урал, Арарат, Наш Край*. Есть в них что-то величественное.

Каламбур. Чаще всего с помощью *каламбура* обыгрывается название товара, немного реже – его свойства. При использовании этого приема получаются многозначные фразы-девизы – слоганы с двойным или даже с тройным дном, что усиливает восприятие марки или товара. К примерам многозначных девизов можно отнести такие: «*Хорошие хозяйки любят „Лоск“*» (стиральный порошок «Лоск»), «*Ваше второе дыхание*» (жевательная резинка «Спорт лайф»), «*Телефонная трубка мира*» (телекоммуникационная система связи BCL).

Европеизация. Использование иностранных слов – один из способов стилизации, когда необходимо подчеркнуть европейское качество товара или услуги, а также если вы рассчитываете со своей торговой маркой выйти на западный рынок. Например, когда торговая марка сока «J7» планировалась к выпуску на рынок, в России было популярно все импортное. Иностранное считалось качественным. Именно на это и рассчитывали специалисты компании «Вимм-Билль-Данн», когда давали своему соку иностранное название. То же самое мы применили по отношению к юридической фирме наших друзей, работающей с крупными корпоративными клиентами: РАО «ЕЭС России», заводами «Карбохим» и «Акрилат» и др.

В названии важно было показать статус компании и ее сотрудников, знание международного права и подчеркнуть ее вес на рынке. Поэтому для регистрации были предложены названия из серии «Атгаше», «Дженерал Лоу Консалтинг» и «Ромул» (последнее отсылает сознание к римской истории). Хозяин фирмы выбрал второе – *General Consulting*, посчитав его наиболее подходящим именем для сопровождения серьезных сделок. Но опять-таки – в который раз! – мы говорим: с иностранными словами и выражениями нужно быть осторожным. Далеко не все хорошо владеют даже английским.

Как правильно написать письмо. Мы не перестаем удивляться письмам. Зачастую это шедевры неуважения и безграмотности! Чтобы не быть голословными, мы приведем один образец целиком в приложении к этой книге. Но нам просто стыдно поставить реальное название уважаемого адресанта, поэтому мы придумали ему псевдоним «Аналитик» (см. Приложение 1). Полторы страницы (!) о себе, любимом! Как зовут адресата? А зачем нам это знать! Что мы хотим сказать? Догадайтесь сами! А ведь, между прочим, речь в письме идет ни много ни мало о нескольких сотнях тысяч долларов....

Уважаемые дамы и господа! Корреспонденция из мест не столь отдаленных по стилю и четкости изложения гораздо *понятнее* и *легче* для восприятия, чем то, что зачастую ложится на стол партнерам по бизнесу, клиентам или рекламодателям.

Итак, что же важно отразить в любом письме?

Используйте в письме личное обращение к человеку, которому оно адресовано. По крайней мере это позволит ему определить, что данное письмо направлено именно ему и

никому другому. Не перевирайте, не делайте ошибок в названиях фирм! Председатель правления НБД-Банка получает до 20% писем на имя несуществующей организации под названиями «МБД-Банк», «НДБ-Банк» и «МВД-Банк». Что он должен думать об отправителях таких сообщений и об их отношении к себе и к банку? И ради бога, не путайте адреса и номера офисов компаний. Ваше письмо может быть безупречным по стилю, но, если оно попадет в другой отдел или офис другой компании на том же этаже, вероятность попадания к нужному человеку снижается как минимум на 50%!

Излагайте суть предложения в первых двух абзацах своего послания. И постарайтесь делать это как можно четче и понятнее. Избегайте вычурности, канцелярских фраз и понятных только вам слов и выражений. *Цените время* своего читателя! На понимание сути вашего письма у нормального руководителя должно уходить не более 5—7 секунд. Если он почувствует, что тратит на расшифровку времени больше, он тут же положит ваше послание под сукно.

Не пишите писем больше страницы. Все подробности оформляйте приложениями. В 90% случаев ваше письмо будет передано исполнителю с какой-нибудь пометкой типа «Разобраться и доложить» или «Тов. Иванову. Для предложений».

Указывайте **координаты обратной связи и имя** ответственного за проект или предложение человека. Если чувствуете, что сами лично этим вопросом заниматься не будете, поставьте рядом со своей подписью фамилию, имя и телефон ответственного сотрудника. Это лучше, чем долгий прозвон потенциальными партнерами вечно занятых телефонов вашей приемной. А еще лучше, если вы сами позвоните туда, куда направили письмо, и напомните о себе. Правило трех контактов также действует почти безотказно.

Остальное, естественно, зависит от вас и сути предложения, изложенной в самом письме.

Составление пресс-релиза. Вторым по значимости после письма средством коммуникаций в малом и среднем бизнесе являются пресс-релизы и полиграфическая продукция: буклеты, листовки и рекламные флаеры. Возможно, к ним стоит относиться даже более серьезно. Итак, что такое пресс-релиз? Если коротко, то это письмо журналистам. Его отличие от письма другим потенциальным партнерам заключается в том, что журналисты – это люди, покупающие новости. Поэтому при подготовке и утверждении пресс-релизов обратите особое внимание на два фактора: а) название пресс-релиза и б) первый абзац, который должен содержать суть послания. Журналисты покупают новости, поэтому и название, и первый абзац должны их содержать. Нет новости – нет публикации. В лучшем случае ваш пресс-релиз переключает из редакционного отдела в коммерческий, и вам начнут звонить рекламные агенты.

Теперь о других видах полиграфии. В принципе, психологические правила подготовки буклетов, листовок и рекламных флаеров те же, что и при подготовке писем и пресс-релизов. Отличие состоит лишь в том, что информацию в этих случаях можно дать более подробно. Дополнительно приветствуются:

- картинки;
- расчеты и технические характеристики;
- обязательное наличие цен или упоминания о них, если цены устанавливаются индивидуально.

И еще. В полиграфической рекламной продукции можно смело начинать шутить, использовать стихи, гиперболы, пословицы и другие приемы, описанные нами выше.

Три главных правила в коммуникациях.

Итак, давайте немного обобщим все, что мы написали ранее в двух этих главах про психологию в маркетинге. Сконцентрируемся на самом главном.

Первое. Будьте *понятны* для своего собеседника, аудитории и покупателей. Иначе вы станете «чужим», «плохим» и «злым». Уважайте и хвалите свою аудиторию. И обязательно упрощайте сложные вещи. Используйте для этого все инструменты – от пословиц, цитат и афоризмов до рефрейминга и всевозможных «эффектов». Будьте проще и понятнее.

Второе. Будьте *внимательными* слушателями своей аудитории, собеседников и покупателей. Наблюдайте за ними и понимайте их ценности. Если вы работаете в молодежном сегменте, попытайтесь понять эту молодежь не на уровне умных учебников по психологии, а на уровне посещения тех мест, где она бывает: институтов, ночных дискотек и неформальных тусовок.

Третье. Будьте *внимательны* к самим себе. Старайтесь, чтобы вашу марку, компанию, товар запомнили. А для этого вам необходимо доброе имя. Кроме того, это имя должно повторяться. Не давайте возможности аудитории путать вас с кем-то другим. Тем самым вы просто будете играть на руку своим конкурентам, а уж они, поверьте, этим не преминут воспользоваться. Любите имя своей компании и тиражируйте его достаточно часто. В пресс-релизах. В радиороликах. В интервью журналистам. В книгах. В публичных выступлениях. Приводите примеры с именем вашей компании.

И последнее важнейшее правило. Если уж вам удалось со своей торговой маркой проникнуть в сознание вашего рынка и закрепиться там, не делайте резких движений, мешающих этому восприятию. Действуйте осмотрительно. Люди не любят менять свое мнение. Поэтому с момента, когда вы поймете, что вас воспринимают должным образом, вашим главным качеством должна стать **СТАБИЛЬНОСТЬ**.

Глава 10.

Маркетинг внутри и персональный маркетинг.

Босс должен быть примером. Лидер не может только проповедовать. Он должен подавать пример. Лидерство – это эффективность. Если одна из ваших целей – безупречная чистота, и вы не собираете мусор на парковке, когда его видите там, не ожидайте, что кто-нибудь из ваших сотрудников будет делать это.

Карл Сьюэлл и Пол Браун. «Клиенты на всю жизнь»

Хороший маркетинг начинается внутри компании. Рынок – это люди, на этот раз **люди**, работающие в вашей фирме, которые производят товары и услуги, ищут и удерживают клиентов, руководят и подчиняются. И от того, как вы будете взаимодействовать с вашими сотрудниками внутри компании, зависит успех вашего маркетинга за ее пределами. При этом необходимо помнить, что от первого лица организации зависит очень и очень многое. Карл Сьюэлл, владелец лучшей автодилерской компании США, говорит об этом так: *«Люди являются продуктом той среды, в которой выросли и жили, в которой работают. Они усваивают все ценности своего бизнеса. Последнее принципиально важно. Атмосфера, которую создает руководитель, очень многое говорит о нем самом и о том, как он относится к людям».*

Хороший маркетинг всегда начинается с руководителей и тех ценностей, которые они привносят в жизнь своих сотрудников, заместителей, начальников среднего звена. Работники фирмы в первую очередь являются клиентами компании, а покупают они **услуги по руководству собой**.

Наверное, все человечество можно разделить на две части по «предпринимательскому» принципу. Есть люди предпринимательского типа, которые хотят и любят рисковать, вкладывая *свои* средства в развитие *своего* бизнеса. Эти люди являются движущей силой общества, так как именно они принимают решения. Открывать ли в данном месте в данное время очередную парикмахерскую, магазин или автосервис? Вкладывать ли средства в научное исследование или новый вид товара, и если да, то в каком количестве? Какую стратегию применять на рынке и какие люди смогут эту стратегию реализовывать на практике? Они создают рабочие места и платят налоги. Вторая часть (наибольшая) людей – это не предприниматели. Это – наемные работники, причем вне зависимости от их ранга и положения в фирме. Им в большей степени нравится не риск, а стабильность. Они готовы воспринимать ценности и правила игры «предпринимателей» и работать на них, если эти ценности и правила не противоречат их собственным. Так они себя чувствуют более комфортно. Такая форма ответственности за участок работы и за результаты на этом участке их вполне устраивает. Именно они и есть солдаты и офицеры бизнес-армий, дивизий и батальонов. Какие же внутренние маркетинговые кадровые составляющие компании способны повлиять на ее внешний маркетинг?

Маркетинг внутри: управление и общение.

Управление персоналом – совершенно отдельная тема, которой посвящено море книг. Мы не ставили себе целью писать о менеджменте внутри организации, поэтому обратим внимание только на девять самых важных с нашей точки зрения обязанностей руководителя, без выполнения которых хорошего внутреннего маркетинга в компании может не быть. Итак, любой руководитель отвечает за:

- постановку целей;
- планирование – постановку задач во времени;
- наблюдение;
- контроль;
- стимулирование;
- развитие;
- прием на работу;
- адаптацию;
- увольнение персонала.

Каждый руководитель (!) любого звена (!) в компании *должен* эту ответственность осознавать и относиться к перечисленным выше пунктам как к своим обязанностям.

Влиять на внешние факторы у руководителей компаний в малом и среднем бизнесе возможности практически нет. Влиять на внутренние факторы, такие как создание хорошо оборудованных рабочих мест, отличный ремонт и кондиционеры в помещениях, правильная организация рабочего пространства, может и должен каждый директор, даже если он и ограничен финансовыми возможностями компании. Конечно же, всем бы хотелось иметь просторные кабинеты, оборудованные по последнему слову техники, со свежим прохладным воздухом, бесплатную мобильную связь и специальную столовую для персонала с низкими ценами, дотируемую за счет прибыли фирмы.

К сожалению, все не так просто. В большинстве компаний малого и среднего бизнеса на все эти вещи денег просто не хватает, и именно поэтому главным фактором конкурентоспособности фирмы на рынке сотрудников является *личный вклад руководителей*, их умение соблюдать свои *обязанности* и *общаться* с людьми. На умелом использовании именно этого фактора и строится хороший внутренний маркетинг организации. В своей консультационной практике мы часто слышим такие высказывания директоров компаний: *«А зачем это я буду раскрывать все карты перед своими сотрудниками? Я, может, хочу продать свой бизнес через 2—3 года, а мои сотрудники возьмут да и расскажут конкурентам об этом. А те начнут палки в колеса вставлять. Нет, уж лучше я такие мысли оставляю при себе!»* На что мы обычно отвечаем: не нужно всем говорить о своих мыслях. Скажите, за что ваш сотрудник будет отвечать в ближайший год, и этого достаточно. Он должен знать о своей роли в организации и той миссии, которую он выполняет.

Многие руководители компаний считают, что внутрифирменный маркетинг – это организация корпоративных вечеринок ко дню рождения фирмы и на Новый год. На наш взгляд, это очень упрощенное понимание внутреннего маркетинга. Хороший маркетинг в организации может быть только тогда, когда руководство компании будет относиться к своему персоналу как к важнейшей клиентской базе, с одной стороны, и как к своим единомышленникам – с другой. Руководство компании должно знать потребности своих сотрудников, мотивировать и способствовать их развитию, готовить программы лояльности и привязывать к своей организации точно так же, как крупных клиентов. Иначе в бой придется идти в одиночку. Соревнование за таланты сегодня только набирает обороты, но завтра это уже станет нормой для всех.

Внутренний климат. О важности неформального общения в организации также говорено не мало. Однако мы призываем вас помнить, что любые сотрудники – это люди, которым свойственны все те же особенности, что и вашим клиентам на рынке. Внутрифирменный маркетинг также строится на общении людей друг с другом. И от того, каким он будет, зависит очень многое: атмосфера, в которой сотрудники будут жить и работать, мотивация персонала и в конечном итоге репутация компании на рынке труда. Если руководитель умеет создать доброжелательную, открытую атмосферу, где принято помогать новичкам, где люди вежливы и отзывчивы, где они умеют слушать и ясно выражать свои мысли, где сотрудники уверены в том, что их усилия на благо компании будут оценены по заслугам, компании очень повезло. Таким же будет ее внешний маркетинг. И именно так ваши люди будут относиться к клиентам. *«Крайне редко можно встретить менеджера, который относится к клиенту и своим подчиненным по-разному. Сотрудники не могут относиться к клиенту хорошо, если их начальник ведет себя по отношению к ним отвратительно»*, – говорит Карл Сьюэлл. Думаем, стоит добавить несколько слов: если еще и сами люди вне зависимости от должностного положения в компании относятся друг к другу плохо, процветают бесполезная внутренняя конкуренция за ресурсы, за внимание высшего руководства, интриги и склоки в курилках, то в этой компании не может быть хорошего внешнего маркетинга.

И еще одно следствие. Информация о работодателе всегда обсуждается в профильных сообществах. И если кто-то из сотрудников компании отзывается о ней негативно, информация может просочиться и в клиентские круги, повлияв таким образом на мнение совершенно другого рынка. И в то же время искренняя забота о персонале сделает компанию достойным местом работы, что позволит ей привлекать еще более ценные кадры.

Конкуренцию нужно создавать на рынке, а не внутри компании. Внутри компании должен быть особый внутренний маркетинг, основанный на КОМАНДНОЙ ИГРЕ, где каждый руководитель выполняет функцию тренера. Только сплоченные команды могут стать чемпионами мира. И только СПЛОЧЕННЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ компаний могут стать лидерами на выбранных рынках.

Маркетинг людей компании.

Ни для кого не секрет, что очень часто руководитель фирмы – это олицетворение ее главного человеческого фактора. Знакомство с теми, кто возглавляет компании, с их книгами, их статьями и выступлениями на конференциях, их прогнозами о будущем отраслей, в которых они работают, зачастую имеет для нас большее значение, чем самая креативная реклама по телевизору. *«Скажи мне, какой у компании директор, и я скажу, какая это компания»* – эта чуть-чуть подправленная крылатая фраза объясняет, как мы выбираем продукты на рынке. Особенно если речь идет об услугах или сложных товарах. Поэтому мы считаем, что маркетингу людей нужно уделять как можно больше внимания.

Какими могут быть мероприятия, направленные на персональный маркетинг руководителей и сотрудников фирмы? Их очень много. И среди них:

- постоянное комментирование деловых событий в прессе и на телевидении;
- участие и выступления сотрудников на «круглых столах» и конференциях;
- подготовка статей в специализированные (отраслевые и узконаправленные) журналы и газеты;
- консультационная деятельность сотрудников компании;
- общение на специализированных форумах в Интернете на важнейших городских и московских порталах, организация неформальных клубных вечеринок с клиентами, коллегами и партнерами;
- активное участие в некоммерческих партнерствах, объединениях и ассоциациях;
- активное участие компании и ее представителей в городских и региональных программах;
- преподавательская деятельность в школах, вузах и на курсах переподготовки кадров;
- написание книг по своей специальности.

И это, конечно, далеко не все.....

Зачем всем этим нужно заниматься?.. Да просто затем, чтобы люди поближе познакомились, посмотрели друг на друга, пообщались на семинарах и в неформальной обстановке. Если сотрудники компании открыты для общения, значит, они готовы делиться своим опытом, своими успехами и ошибками, а значит, более понятны для своих потенциальных партнеров и клиентов.

Старайтесь обращать внимание прессы и клиентов на своих сотрудников. Особенно на лучших сотрудников! Людям гораздо проще и психологически безопаснее покупать товар или услугу у людей, а не у безликих организаций, фи этом чем более ваши люди будут открыты, дружелюбны и лучше подготовлены для общения, тем больше шансов у вашей компании в успехе на рынке. **ЛЮДИ ЛУЧШЕ ПОКУПАЮТ У ЛЮДЕЙ.** Никогда не забывайте об этом!

Я – это тоже маркетинг!

Игорь Манн говорит: *«Все, что вы говорите и пишете, – это реклама»*. То, как вы выглядите, – это тоже реклама. То, что вы носите, что читаете, какие фильмы любите смотреть, – это тоже реклама. Вы, лично вы – это тоже реклама. Будьте оригинальны, имейте свою позицию по важнейшим вопросам и не стесняйтесь ее озвучивать.

Особенно важен личный маркетинг для руководителей, маркетологов и менеджеров отделов продаж. Потому что если вы не сможете подать себя, то как же вы сможете продать товар или услугу?

И конечно, нужно во всем соответствовать имиджу своей фирмы. Директор магазина Opel не имеет права ездить на автомобиле Mazda. Догадываетесь почему?

Будьте олицетворением своего бизнеса. Гордитесь своей компанией. Носите одежду с ее логотипами. Вышивайте их на галстуках. Старайтесь быть всегда первыми в использовании символики и пропаганде ценностей своей компании. Ведь это же ваши ценности, а **ВЫ И ЕСТЬ НАСТОЯЩИЙ МАРКЕТИНГ!**

Глава 11.

Инновации: как найти великую идею?

Банкиры по долгу службы сталкиваются с самыми разнообразными способами ведения дел, как хорошими, так и плохими. <...> Тщательный анализ бухгалтерских балансов, отчетов о прибылях и убытках, денежных потоков и других финансовых данных был и остается основой, на базе которой предоставляются кредиты. <.....> Однако за финансовыми показателями стоит практика, ее еще называют «организационной культурой». Именно практика отличает выдающиеся компании от просто хороших. Она включает в себя многое, что остается невидимой, неосознанной, но крайне важной частью практического результата. В бытность мою директором банка я недостаточно часто применял подсмотренные где-либо идеи для своей организации. А стоило бы!

Дэвид Рокфеллер, председатель совета директоров The Chase Manhattan Bank, из вступительного слова к книге Стива Ривкина «Мудрая идея»

Заключительную главу нашей книги мы решили посвятить инновациям. Инновационный маркетинг сегодня – пожалуй, один из главных инструментов, которым могут оперировать компании малого и среднего бизнеса в своей борьбе с фирмами-гигантами. Создать новый рынок и стать на нем лидером. Создать такое конкурентное преимущество, которое не под силу большим и неповоротливым компаниям, и за счет него попасть в группу лидеров. В конце концов, стать отличным партизаном на маленьком рынке и прибыльно выживать. Все это является целями любого бизнеса.

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале видят успех компаний будущего именно в инновационном маркетинге: «Организации, которые превзойдут всех и каждого в выработке инновационных концепций и идей по вопросам смешивания или скрещивания ингредиентов, будут наиболее успешными. Нам всем нужен рецепт, который был бы достаточно уникален, чтобы привлечь внимание заваленных товарами и непомерно требовательных покупателей. Нам нужен рецепт, который трудно скопировать. И в обществе, где победитель забирает все, всем надо признать, что, если нам не удалось разработать наивкуснейший из рецептов, сегодняшний ужин вполне может стать последним». Как найти, как выработать идею, способную в долгосрочной перспективе дать шанс на выживание небольшой компании? Об этом мы и хотим поговорить в этой небольшой главе, воспользовавшись в качестве теории книгами Стива Ривкина «Мудрая идея», Филипа Котлера и Фернандо Триаса де Беза «Новые маркетинговые технологии», а также собственным опытом и наблюдениями.

Детям и непрофессионалам проще.

На одной из всероссийских ярмарок школьных компаний, которые ежегодно проходят под патронатом академика Велихова и ассоциации Junior Achievement Russia в Москве, Нижнем Новгороде и других крупных городах России, юные предприниматели из одного сибирского региона торговали необычными сувенирами – пузырьками с чистой нефтью. При этом спрос на их продукцию был настолько велик, что «директора» по маркетингу и финансам совместно с «президентом» компании всерьез решали, стоит ли посылать гонцов на родину за пополнением товарных запасов или просто ограничиться поднятием цен на эту продукцию в последний день ярмарки. Вторая компания, нижегородская, успешно продавала шелковые косынки, палантины, галстуки и даже летние платья с уникальной художественной росписью специальными красками. Она также имела большой успех у покупателей. Мало кто знает, что братья Райт в свое время бросили школу и занялись починкой велосипедов. Пионеры воздухоплавания не имели инженерного образования. Шариковую ручку изобрел скульптор, а Сэмюэл Морзе, изобретатель телеграфа, был профессиональным портретистом.

К детям и непрофессионалам нужные идеи приходят легче. У них нет профессиональной зашоренности и той гигантской текучки ежедневных дел, о которых болит голова у нас с вами. Дети и непрофессионалы не обременены отрицательным опытом реализации трудоемких и затратных идей, поэтому в их взгляде на проблему отсутствует страх неудачи или ограничений, выраженный в словах «так не делается». Поэтому первое, что мы советуем при поиске идей для инновационного решения какой-либо задачи: станьте немного детьми! Отрешились от своей текучки, пофантазируйте. И тогда, возможно, пустая банка из-под колы станет для вас ключом к созданию технологии нового поколения. Ведь фирма Nokia тоже когда-то производила галоши. Вторая наша рекомендация – попробуйте что-то придумать не только не для своего бизнеса, но и вообще не для своей отрасли. Примерно два-три раза в год дизайнеры НБ Д-Банка специально берут заказы на разработку или модернизацию торговых марок и фирменных стилей для компаний небанковского бизнеса. Зачем это нужно? Ответ: чтобы отвлечься, чтобы посмотреть на мир другими глазами и чтобы потом по-новому взглянуть на свою обычную работу.

Почувствуйте себя детьми, похулиганьте немного и никогда не бойтесь фантазировать. Смотрите чаще по сторонам, не заикливайтесь на своей текучке – и вы увидите массу идей, которые можно будет применить в вашем бизнесе. **НАБЛЮДАТЕЛЬНОСТЬ** и **ФАНТАЗИЯ** – первое, что необходимо для рождения **ВЕЛИКОЙ ИДЕИ**.

Слушайте друзей и собеседников.

Разговаривая, слушайте! Очень часто из разговоров ни о чем за чашкой чая или кружкой пива рождаются отличные идеи. За более чем десять лет работы в банке авторы этой книги использовали множество чужих мудрых мыслей, а именно:

- тестовый режим работы системы электронных платежей «клиент—банк» (когда клиент сначала работает бесплатно с этой системой и только через месяц принимает решение, стоит ли ему подключаться на платной основе) был придуман после прочтения книги Ф.Котлера «Основы маркетинга» и реализован технологически на идее нашего друга и коллеги Александра Пылина, пришедшей ему на ум в день рождения;

- мысль об организации бесплатной подписки для вкладчиков пришла в голову заместителю председателя правления по финансам Андрею Бетину;

- продажа депозитных сейфов для хранения в них справок-счетов на автомобили (в ГАИ в 1996 году была инструкция о необходимости иметь сейф для документов строгой отчетности, какими являются справки-счета) – предложение Галины Твороговой, которая услышала разговор нескольких клиентов;

- об организации проекта «Лидер года» задумался Дмитрий Федюнин – начальник кредитного управления банка;

- идея создания «деловых библиотек» у клиентов банка подсказана Игорем Манном на одном из семинаров во время обеда.

Список можно продолжать.

Очень часто случается так, что, разговаривая, мы многое пропускаем мимо ушей, слушаем только себя, считаем правильным только свое мнение и постоянно его отстаиваем. В споре рождается истина. Но только в том случае, если собеседники умеют слушать друг друга с *любопытством* и *вниманием*. Особо в этом разделе хотелось бы отметить еще один тезис, который тоже можно выразить пословицей: *«Не имей сто рублей, а имей сто друзей»*. Чем шире круг вашего общения, тем больше становится у вас друзей и деловых партнеров. И тем больше они могут вам рассказать о своем бизнесе, о своих идеях, которые вы также можете применить на практике. В бизнесе часто возникают ситуации, которые невозможно решить за деньги. Во-первых, денег всегда не хватает, и это знает каждый из нас. А во-вторых, друзья за небольшие деньги сделают для вас гораздо больше, чем посторонние люди. Просто потому, что они вас любят и не могут позволить себе делать плохо. Единственная проблема с друзьями – их нельзя напрягать очень часто, иначе они начнут от вас уставать и ваша дружба может из-за этого разрушиться. Поэтому, когда вы обращаетесь к своим друзьям, обратите внимание на то, чтобы ваше предложение было им лично интересно и выгодно. И всегда будьте готовы им сами оказать услугу.

Возможно, мы говорим сейчас банальные вещи..... Но знали бы вы, сколько предпринимателей живут в своем собственном узком мире, общаются в лучшем случае с несколькими партнерами и родственниками, а когда приходят на семинары, презентации или вечеринки, стесняются знакомиться и общаться с коллегами. Напрасно!

Рынок – это люди. Каждый из ваших собеседников – это ваш потенциальный клиент, партнер или сотрудник. Каждое знакомство и разговор с новым человеком – потенциально это **НОВАЯ ИДЕЯ** для вашего бизнеса. Но только в том случае, если вы проявите **ЛЮБОПЫТСТВО** и **ВНИМАНИЕ** к собеседнику.

Не бойтесь копировать.

General Motors со времен изобретения кузова с жестким верхом не создавала ничего инновационного, зато постоянно копирует технологические новинки конкурентов. Gillette скопировала идею «Віс» и стала лидером на рынке одноразовых бритвенных принадлежностей. Идеи большинства российских сериалов и реалити-шоу – почти точные копии их западных прототипов. И это нормально. Стив Ривкин утверждает: *«Заимствование как нельзя лучше подходит для добрых дел»*. Вот один из ярких примеров для иллюстрации этого утверждения из книги «Мудрая идея».

Одни умные ребята из Флориды собирали деньги на благотворительный обед. А это тяжелое дело – устраивать благотворительные обеды: на них никто не хочет ходить, так как приходится приглашать няню для детей, брать напрокат смокинг, выслушивать скучные речи... «Понимаем», – сказали умные ребята и разослали вот такое приглашение:

Ежегодный обед в рамках «Гудвилл Индастриз» на этот раз не будет проводиться в отеле «Америка».

Коктейли не будут подаваться в 19.00.

Обед не будет подан в 20.00.

Арт Линклеттер не будет ведущим церемонии.

Преподобный Норман Винсент Пил не выступит с обращением.

Почетных гостей не ожидается.

Оставайтесь дома и спокойно отдыхайте.

Только, пожалуйста, отправьте \$50 (холостяки) или \$100 (семейные пары) на расчетный счет нашей организации.

Как прошло мероприятие? Как шумная пирушка. Впоследствии эта схема была применена корпорацией «Гудвилл» по всей стране. Что самое интересное – это еще не конец истории. Через некоторое время Центральный госпиталь штата Вашингтон должен был где-то быстро найти деньги на покупку кардиологического оборудования. Джек Эванс, узнавший про успех «Гудвилл», быстренько воспользовался их идеей и состряпал такое объявление:

Грейс и Джим Линч во второй раз проводят благотворительный вечер в Центральном госпитале штата Вашингтон.

Коктейли не будут подаваться в 19.00.

Обед не будет подан в 20.00.

Билл Клинтон не будет ведущим церемонии.

Преподобный Билли Грэхем не выступит с обращением.

Выступления председателя Федеральной резервной системы Алана Гринспена, приглашенного в качестве почетного гостя, не ожидается. Присоединяйтесь к нам: оставайтесь дома и спокойно отдыхайте.

Только, пожалуйста, отправьте \$50 (холостяки) или \$100 (семейные пары) в помощь нашей компании.

Результат – обеда просто не было, но, по словам Джека Эванса, *«это была самая успешная благотворительная акция за всю историю Центрального госпиталя»*. Все затраты на проведение «обеда» состояли из печати и рассылки приглашений.

После проведения нами одного из семинаров на тему «Как найти мудрую идею?» в бизнес-кругах Нижнего Новгорода пронесся слух: на семинаре учат слушателей воровать чужие идеи. Признаемся, это на самом деле так. Даже идея написания этой книги – чистой воды воровство. Во-первых, идеи Игоря Манна – автора книги «Маркетинг на 100%». Его

идея заключается в том, что чей-то позитивный и негативный опыт в маркетинге может быть интересен и другим маркетологам.

Во-вторых, идеи Джозефа и Джимми Бойеттов, авторов книги «Гуру маркетинга» – дайджеста из самых распространенных маркетинговых концепций. И, в-третьих, идей всех авторов, которых мы упоминаем здесь и чьи теории учим применять на практике. И это – нормально.

Заимствовать чужие идеи не зазорно. Если идея хороша и она приносит пользу клиентам и компаниям, которые ее реализуют, значит, и в вашем случае она может делать то же самое. Представьте, если бы на аспирин и другие важные лекарства существовала вечная монополия, сколько людей бы болело и даже закончило жизнь досрочно? Только когда будете применять чужие идеи, не забудьте их АДАПТИРОВАТЬ для своего бизнеса и получить в случае необходимости АВТОРСКИЕ ПРАВА, чтобы быть точно уверенным в соблюдении закона.

Консультанты не всегда не правы.

Идеи для вашего бизнеса могут также подсказать консультанты и специалисты узкого профиля. Но будьте внимательны! Многие консультанты пытаются заменить результативную идею многостраничными отчетами о выполненном объеме работ, различными мозговыми штурмами и совсем уж экзотическими вещами типа сжигания записок с плохими предчувствиями на костре или психологическими раскрепощениями типа «*Представьте себя гайкой, которую вам предстоит придумать на текущем тренинге*». Все это не имеет никакого отношения к рождению нужных идей, а больше похоже на анекдот времен ухода первого Президента России в отставку.

После выхода в отставку Борис Николаевич Ельцин занялся разведением кур в промышленном масштабе. Да вот незадача – куры началидохнуть. Что делать? Звонит Борис Николаевич Виктору Степановичу Черномырдину и говорит:

– Посоветуй, Виктор Степанович, какую-нибудь идею, чтобы куры недохли.

– Нет проблем, в ближайшее время соберем рабочую группу, проконсультируемся со старыми соратниками – Гайдаром, Бурбулисом, Чубайсом – и доложим вам по существу!

Проходит неделя, Черномырдин докладывает:

– Специалисты предложили нарисовать на стене фабрики красный круг и подождать две недели.

Проходит две недели – курыдохнут. Снова собралась рабочая группа, думали еще неделю, предложили нарисовать внутри красного круга черный квадрат, потом через две недели (куры продолжаютдохнуть) – внутри квадрата белый треугольник.

В конце концов курысдохли все. Борис Николаевич сообщает об этом Черномырдину, на что получает ответ:

– Как жаль, Борис Николаевич, а у нас осталось так много хорошихидей!

На наш взгляд, консультант нужен исключительно для:

– организации внутренней коммуникации в фирме, когда менеджеры высшего и среднего звена собираются и делятся своими мыслями и аргументами, а консультант все это фиксирует и направляет тему разговора;

– приведения примеров из жизни других организаций или сфер бизнеса, чтобы снять у клиента замысленность взгляда на существующие проблемы, чем, собственно, мы сейчас и занимаемся.

Все остальные решения – это ваша ответственность, которую с вас никто не снимает. Причем очень многие решения просто очевидны. Здесь будет уместно, пожалуй, рассказать еще один анекдот из жизни бизнесменов и консультантов.

Один бизнесмен пошел в лес по грибы в одиночку и заблудился. Сел на пенек, мобильник не берет, вокруг ни души, куда идти, не знает. Вдруг откуда ни возьмись на соседней тропке появляется парень. Бизнесмен на радостях кричит:

– Молодой человек, скажите, пожалуйста, где я?! Молодой человек осматривается вокруг и говорит:

– Вы в лиственном лесу. Встаньте-ка с пенька..... Возраст деревьев в среднем 100—150 лет. В основном это осины, дубы и... иногда встречаются хвойные породы. Вокруг вас растет трава, иногда встречаются грибы, судя по вашей корзинке. Что еще сказать?.. Скорее всего в данном месте леса серьезных хищников не водится...

– Пойдите-пойдите, – перебивает его бизнесмен. – А вы ведь консультант! Не так ли?

– А как вы догадались?

– Так вы же говорите совершенно очевидные вещи.

– Правильно, – отвечает консультант. —А вы, наверное, бизнесмен?

– Да, а вы как догадались?

– Очень просто. Вы свои проблемы пытаетесь превратить в мои недостатки!

Если хотите плодотворной работы с консультантами и специалистами узкого профиля, четко обрисовывайте круг задач, давайте им всю необходимую информацию и требуйте коротких, очень коротких отчетов. Три страницы максимум. А лучше всего одну! Как только консультант концентрируется на поставленной задаче, он начинает думать о том, как решить проблему, а не о том, как подготовить отчет. Запомните также, пожалуйста, еще одну важную вещь. Наш опыт консультантов показывает, что 80% генералов бизнеса не отдают себе отчета в том, что они и есть маркетинговые генералы, а пытаются переложить ответственность за стратегические решения на «профессионалов». Это полная ерунда. Ни один сторонний профессионал не знает рынок лучше владельца бизнеса, который рискнул своими деньгами, временем и здоровьем: пошел на этот рынок и выжил там, несмотря ни на что. Чтобы понять даже маленький рынок, нужно не менее года прожить в конкретной компании, почувствовать ее сезонный цикл, слабые и сильные стороны, как работает служба продаж, как обстоят дела с поставками и пр. и пр. Но почему-то очень часто владельцы и генеральные директора компаний хотят, чтобы бренд-бюро «Арбайт», «Центр маркетинговых исследований и коммуникаций» или кто-то другой брали на себя ответственность за их продажи. Увольте. Это – личная ответственность первых лиц компаний и ничья больше.

Предложить набор рекламных слоганов – это дело профессионалов, выбрать рекламный слоган – дело генерального директора или (в крайнем случае) директора по маркетингу, которому даны такие полномочия. Нормальные генералы именно так и поступают, и, как правило, их бизнес успешен. КОНСУЛЬТАНТОВ МОЖНО ЛЮБИТЬ, но ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ НАДО САМИМ.

Смешивайте ингредиенты!

На смешивании, объединении и замене ингредиентов сегодня строятся наиболее успешные инновационные стратегии. Вот лишь несколько примеров из международной, российской и региональной бизнес-практик:

- сотовый телефон с фотоаппаратом и выходом в Интернет;
- бардовский рок с элементами хип-хопа нижегородской группы «Ума Турман»;
- городской шансон в рок-обработке группы «Ленинград»;
- мюзикл «Вестсайдская история» на тему трагедии Шекспира «Ромео и Джульетта»;
- дайджест лучших мыслей «Гуру маркетинга» Дж. и Дж. Бойеттов;
- интернет-кафе, рестораны-пивоварни и рестораны-клубы по игре в мини-гольф;
- «замена» пола у различных артистов (Верка Сердючка, «Новые русские бабки»);
- замена ручного труда и наоборот (производство галстуков, сделанных вручную);
- водка с апельсиновым соком («Отвертка»).

Примеров смешивания ингредиентов можно привести очень много. И кажется странным, как это еще никто из предпринимателей не догадался выпустить продукт под названием «Ерш». Или мы просто не знаем об этом?

Филип Котлер и Фернандо Триас де Без выделяют шесть базовых операций, необходимых для осуществления инновационного маркетинга:

- замена;
- инверсия;
- объединение;
- гиперболизация;
- исключение;
- реорганизация.

Все эти базовые операции можно выполнять как на уровне товара, так и на уровне рынка и комплекса маркетинга. Вот некоторые примеры:

– **замена ингредиентов:** печенье на основе пирожка. Отсюда печенье и пряники с шоколадом, джемом и сгущенкой внутри, имитирующие различные виды домашних пирожков;

– **инверсия:** пицца, которая не доставляется на дом. Так возникла идея замороженной пиццы. В Испании этот новый продукт сократил бизнес по доставке пиццы на дом на 30%;

– **объединение целевых потребителей:** шампанское для детей и родителей. Связь: имитация шампанского, безалкогольный газированный напиток из яблочного сока. Форма осталась прежней, но размер бутылки уменьшен. Родители пьют французское игристое вино, дети – газированный яблочный сок;

– **гиперболизация:** карандаш, который никогда не испишется, – основа ручек и карандашей со сменными стрелками или грифелями. Идея цветов, которые никогда не вянут, дала развитие целой отрасли по производству искусственных растений;

– **исключение полезности:** автомобиль, который не едет. Результат – автомобильный тренажер;

– **реорганизация:** оплата телефонных переговоров до их совершения легла в основу карточек предоплаты сотовых операторов и стационарных уличных телефонов.

Добавим от себя. Вы можете также уменьшить товар, как это любит делать фирма Sony. Вы можете сделать товар одноразовым. Вы можете придумать еще что-нибудь (никакие концепции гуру маркетинга не являются догмой), но вы всегда должны помнить: каждая ваша инновационная идея должна вести к конечному результату – новой ценности (или пользе) продукта для потребителя. *«Пение песен под аккомпанемент оркестра всегда было преро-*

готивой профессионалов, – говорят авторы книги «Новые маркетинговые технологии». – Но петь любят многие люди, и караоке было изобретено для того, чтобы дать возможность любому человеку петь под аккомпанемент оркестра». Лучшие практические методы описания каждого шага инновационного маркетинга описаны во многих книгах. Но ничего в компании не произойдет, пока не появятся идеи!

Мы советуем прислушаться к рекомендациям гуру маркетинга: «Нет более неотложного дела для поиска путей развития, чем создание новых идей. На большинстве рынков скапливаются товары и услуги. Конкуренты могут быстро увидеть и скопировать товар, поэтому ни одна из фирм не может позволить себе передышку. Только фирмы, занимающиеся постоянным ТВОРЧЕСТВОМ и ИННОВАЦИЯМИ, имеют шанс гарантировать себе ПРИБЫЛЬ в будущем».

В книгах много хороших идей.

Закончить же главу о том, как найти хорошую инновационную идею, нам бы хотелось книгами. Мы не прочитали еще ни одной книги по бизнесу, в которой не было бы практических идей. В каждой есть идеи! В одной их больше, в другой меньше, но ваша идея вас ждет.

Из Траута мы взяли многое: *стратегию, позиционирование*, факторы, которые надо преодолевать, проникая в *сознание* человека, силу *простоты* и силу *отличий*.

Из Котлера – отличие *услуг от товаров*, понятие *маркетингового комплекса*, принципы *латерального маркетинга*, а также то, что *потребности покупателей* нужно учитывать еще до производства.

Из Беквита – *уравновешенное позиционирование* и важность *деталей* при продаже услуг.

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале нам *заново открыли мир*, подтолкнув к постижению *новым свершениям*.

Юлиан Семенов с помощью своих книг про Штирлица подсказал нам, что *запоминается последняя фраза из разговора*.

Самыми успешными компаниями будущего станут инновационные и эмоциональные компании. Движение от силы разума к силе чувств только набирает обороты. Самые вкусные блюда будут готовиться по особым рецептам – на основе смешения уже существующих сегодня ингредиентов. И одним из главных чувств, на которые будут воздействовать компании будущего, будет чувство юмора. Как вы думаете, откуда в «Звездных войнах» появился самый колоритный персонаж Йода, без которого фильм точно не был бы таким успешным? Мы думаем, что режиссер Джордж Лукас воспользовался советскими мультфильмами и создал своего героя на основе двух наших – Чебурашки и Крокодила Гены ©.

Глава 12.

Исследования своими силами, или Научиться видеть матрицу.

Борьба за прошлое характеризуется своей бессмысленностью... Самый яркий пример такой борьбы – это месть. Борьба за настоящее отличается особой жестокостью, сравнительно легко переходя к «рукоприкладству»..... поскольку настоящее значительно более легко обозримо..... Борьба за будущее характеризуется наибольшей разумностью, мягкостью и интеллигентностью, поскольку будущее неопределенно не только по содержанию, но и по объему.....

Владимир Тарасов. «Искусство управленческой борьбы»

Эпиграфом к этой главе стала одна из любимых цитат Олега Кореня. Он глубоко убежден, что только за счет грамотного прогнозирования и планирования при одних и тех же ресурсах можно сделать на 20—30% больше. Это реально работает. В бизнесе. В учебе. В семейных финансах.

На разных встречах, будь то доклад или семинар, когда речь заходит об исследованиях рынка, чаще всего предприниматели стремятся получить ответы на прямые и конкретные вопросы:

- какую позицию занимает мое предприятие?
- как определить емкость рынка? сколько конкретно я смогу продать?
- как провести грамотное маркетинговое исследование малыми средствами?

Зачем малому бизнесу маркетинговые исследования?

Сегодня знания такого рода совершенно необходимы каждому предпринимателю. Но кроме этого уже сегодня надо искать ответ на вопрос, что будет завтра. Мир меняется все быстрее. Подобно герою известного фильма Нео, вы должны учиться видеть матрицу. Для малого бизнеса это жизненно важно. У небольшого предприятия недостаточно ресурсов для экспериментов. А рынок может не простить ошибки.

Менее чем за год в нашем городе открылось несколько гипермаркетов, был ликвидирован ряд рынков, и никакие забастовки и пикеты владельцев палаток не смогли остановить этот процесс. Примерно месяц назад мэр подписал указ о ликвидации мини-маркетов... Многие предприниматели, торговавшие на закрывшихся рынках, сегодня в отчаянии: их семьи потеряли источник средств к существованию. Те, кто предвидел ситуацию заранее, успели среагировать и выйти из бизнеса с наименьшими потерями: например, занялись оказанием услуг населению или изменили формат торговли, купив квартиры на первых этажах жилых домов.

В любом случае активно боровшиеся за будущее своего бизнеса справились с ситуацией, а не у дел остались те, кто до последнего прятал голову в песок и надеялся на авось или на возможность «договориться», «продавить».

Сегодня руководство области уделяет пристальное внимание завершению строительства метромоста. Через два-три года ветка метро свяжет две части города, разделяемые рекой, и у пассажиров появится хорошая альтернатива маршруткам – старым дымящим «пазикам», в которые люди набиваются как сельди в бочку. Не напоминает ли это ситуацию с рынками и мини-маркетами? И каковы будут ваши действия, господа предприниматели?

Бороться за будущее интересно. Его можно моделировать самому. И там не так тесно.

В любом случае принятие таких основополагающих решений напрямую зависит от хозяина предприятия. Ведь в малом и среднем бизнесе капитан и вперёдсмотрящий зачастую одно и то же лицо. И даже если функция продвижения выделена, то есть обозначен ответственный за нее человек со своими целями и задачами, определение направления деятельности компании в целом все равно остается за руководителем – владельцем предприятия.

Практика призывает, что на ранних этапах развития малого предприятия руководитель интуитивно знает свой рынок. Зачастую он сам стоял за прилавком, пережил все сезонные колебания, спады и пики деловой активности рынка. Многолетний опыт такого руководителя позволяет ему чувствовать свой бизнес спинным мозгом. Но рано или поздно ваше предприятие расширится настолько, что вопрос о проведении исследования все равно встанет.

Почему? – спросите вы. Потому, что растет бизнес и руководитель чисто физически не успевает прочувствовать все изменения. Потому что крепчает отраслевая конкуренция и одной интуиции становится недостаточно. Потому, что использование маркетинговых данных зачастую обходится дешевле познания на собственном опыте и «изобретения велосипеда».

Что исследовать в первую очередь?

Исследовать нужно то, что вам действительно необходимо для принятия важных решений, например:

- объем рынка, на котором вы работаете, долю своего предприятия и доли основных конкурентов. Чтобы тратить ресурсы, вы должны знать, за что воюете и сколько сможете получить в награду за свои старания;

- позиционирование и условия конкурентов (что они заявляют о себе, их продукты, цены, способы продвижения). Чтобы правильно вести себя на рынке, вы должны понимать, кто и что делает вокруг;

- место своей торговой марки и основных марок-конкурентов в умах потребителей. Заявлять о себе и своих продуктах можно все что угодно. Но реальная картина рынка не в рекламе, а в умах покупателей. Какой маркой они пользуются? Какой бренд считают лучшим для себя? Какие марки у них ассоциируются с ключевыми характеристиками продукта, который вы продвигаете?

Говоря военным языком, эта информация позволяет оценить обстановку, выбрать оружие, тип и мощность боеприпаса, прицелиться или получить другую необходимую для боя информацию.

Поясним на примере. Магазин молодежной моды предлагает своим клиентам широкий ассортимент одежды и обуви. Целевая аудитория магазина – тинейджеры и молодые люди, увлекающиеся активными видами отдыха. Продавцы магазина регулярно сталкиваются с нехваткой товарного ассортимента на складе. Все это происходит в тот момент, когда директор магазина недоволен затовариванием и большими складскими остатками. Что же происходит на самом деле? Ответ очевиден до неприличия. Просто-напросто ответственный за закупки приобрел товар без учета спроса на размеры одежды и обуви. Взял, что называется, каждой твари по паре. И вот ведь какая досада: не покупают тинейджеры толстовки с маркировкой XXL – велики им такие вещи. А ходовые «эски», «эмки» и «эльки» для субтильных подростков закончились в самом начале сезона.

Ситуация осложнена еще и тем, что магазин работает недавно и сотрудники компании не могут пока формировать закупочные объемы, основываясь на данных прошлогодних продаж. Более того, дорогостоящие исследования не по карману молодому предприятию. Что же делать? Неужели нет простого решения?

Как провести малобюджетное исследование?

Действительно, большинство предпринимателей сталкиваются с тем, что классические маркетинговые исследования, проводимые большими специализированными агентствами, достаточно дороги для бюджетов компаний малого и среднего бизнеса. И тем не менее мы уверены, что малый и средний бизнес может получать достоверную маркетинговую информацию. Главное, чтобы при этом не нарушались три основных принципа проведения исследований.

Четкая постановка задачи. Маркетинговые исследования – это сбор, обработка и анализ информации, необходимой руководителю компании для снижения риска при принятии управленческих решений. Именно поэтому так важно, чтобы задачи были поставлены предельно *конкретно*. У исследования всегда должен быть *конкретный* заказчик, который задает *конкретные* вопросы и хочет получить на них *конкретные* ответы. Не стоит тратить ни копейки на исследования, пока не будет определено, кто и какие действия должен предпринять по их итогам.

Независимость оценки. Исследования должны проводиться независимыми специалистами. Это не значит, что нужно искать дорогостоящие агентства. Много можно сделать и своими силами – главное, не поручать проведение исследований тем, чья деятельность оценивается самими этими исследованиями, например: не надо давать поручение официантам оценить уровень качества обслуживания посетителей кафе.

Профессиональный подход. Заниматься исследованиями, а тем более их анализом и интерпретацией должен специалист. Когда руководитель ставит задачу провести исследование или собрать информацию, это говорит о том, что он ищет способы решения существующих проблем или пути дальнейшего развития. И это однозначно положительный момент. Но как же сильно зависит результат от профессионализма исполнителя! В самом безобидном случае проведенное исследование обеспечит «рост специалиста над самим собой», в худшем – может привести к управленческим ошибкам.

Итак, какими же методами получения информации о рынке можно воспользоваться?

Любой разведчик подтвердит, что 70% информации можно получить **из открытых источников**. Читайте ленты новостей и отраслевые СМИ. Ваши конкуренты, желая укрепить свой имидж в глазах потребителей, наверняка размещают там пресс-релизы о своих достижениях. Из них вы можете узнать про объемы продаж, прибыль, вывод на рынок новых товаров и услуг, открытие новых точек. Очень часто в таких сообщениях кратко излагаются планы на будущее.

Еще один источник информации – **демо-версии отчетов исследовательских организаций**. Такие организации проводят исследования и предлагают информацию на продажу. Чтобы привлечь внимание потенциальных потребителей, часть данных они иногда предоставляют прессе или рассылают возможным заказчикам. Конечно, мотивы поведения потребителей вам бесплатно вряд ли кто раскроет, но общие тенденции своего рынка вы вполне почувствуете.

Не пренебрегайте **отраслевым опытом** коллег: не исключено, что нужные вам данные есть у похожих предприятий из других регионов России. Эти компании вам не конкуренты, поэтому они могут поделиться информацией.

Подумайте **о данных, которые были собраны для других целей**. Вернемся к примеру с магазином модной подростковой одежды. Статистические данные о росте и размерах тинейджеров наверняка есть у производителей и продавцов спортивной одежды. Школы и военкоматы ежегодно проводят медицинские осмотры, в ходе которых взвешивают и измеряют молодых людей. Чем не база данных для нашего магазина?

Если информацию не удастся получить бесплатно, исследование придется заказывать. Как это сделать дешевле? **Объедините усилия** с теми, кто не является вашим прямым конкурентом, но работает на смежном рынке. Например, если ваше предприятие производит замороженные пельмени, скооперируйтесь с производителями майонеза и кетчупа. Часто исследовательские организации по своей инициативе проводят исследование по нескольким продуктам сразу и предлагают его на продажу. Можно купить весь отчет или только часть по интересующему продукту. Если сбор информации производится регулярно, на нее можно подписаться, как на газету. Обычно так продаются рейтинги СМИ.

Станьте шпионом. Хотите освоить новое направление бизнеса? Походите понанимайтесь на работу на предприятия, подобные вашему. Обсуждая условия работы, вы сможете узнать много интересного о технологии, проблемах и планах.

Необходимо оценить объем локального рынка, а официальной статистики нет? Что делать? Количество точек конкурентов в интересующем районе подсчитать нетрудно. Главное – определить их оборот. Если это торговая точка, то можно применить метод **подсчета чеков**. На чеках всегда пробивается порядковый номер. Совершите сразу после открытия и перед закрытием магазина покупку на символическую сумму. Разница между номерами – количество покупок. Средний чек можно определить, взяв большую горсть чеков из коробочки на кассе и вычислив среднее арифметическое.

В сфере услуг немного сложнее. Придется физически посчитать посетителей и умножить на среднюю стоимость услуги.

Целый клад полезной информации хранится на вашем предприятии. Если у вас нет **базы данных по клиентам** (существующим и потенциальным), начните создавать ее со следующего рабочего дня. Заносите в таблицу имена (или названия) и координаты ваших клиентов, их дни рождения и привычки, количество, состав и суммы заказов. Когда информация накопится, у вас будет мощный инструмент для анализа. Фильтруя данные по разным параметрам, вы уже не интуитивно, а точно сможете определить, какие клиенты приносят наибольший доход, а кого из них стоит «уволить». Продавать станет легче. Вы будете знать, когда, к кому и как обратиться, что предложить и т.д.

Общайтесь с теми, кто обслуживает покупателей. Возможно, они не смогут предоставить нужную информацию в структурированном виде с выводами и рекомендациями – тогда с этой задачей вам придется справляться самостоятельно. Но вы можете быть уверены в том, что продавцы расскажут вам о рекламе, которая была дана не тогда, когда нужно, проблемах, с которыми сталкиваются клиенты, новых шагах конкурентов и т.д.

Опрос клиентов. Этот метод не всегда можно назвать малобюджетным, но без него не обойтись, когда необходимо узнать мнение существующих и потенциальных потребителей или узнать число людей, лояльных к торговой марке, на определенном географическом рынке.

Пройдите тропой клиента. Этот способ прост и банален, но сколько полезной информации он дает!

Наверняка многие обращались к конкурентам под видом покупателей. Мы советуем сделать то же самое по отношению к своему бизнесу. И еще: структурируйте информацию! Попробуйте получать ее отдельно по каждому каналу восприятия: логическому, зрительному, слуховому, обонятельному, тактильному, вкусовому. Наблюдения записывайте в таблицу, тоже отдельно. Вы начнете замечать гораздо больше мелочей, что позволит более детально сравнивать ваш бизнес с бизнесом конкурентов и лучше понимать потребителей.

Еще реальный пример. Один из городов Золотого кольца. Старинное здание со сводчатыми потолками, дубовая мебель, самовары – ресторан оформлен в русском стиле и называется «Трапезная». Перед входом надпись: «Нашему меню 300 лет». Представили картинку? А теперь послушаем. В одном из залов достаточно громко звучит джазовая мелодия, испол-

няемая на саксофоне. Может, туристам, приехавшим погрузиться в старину, лучше включить русские народные песни или вживую сыграть на балалайке?

Теперь сосредоточимся на запахах. Как приятно зайти в супермаркет, в котором есть своя пекарня, чего не скажешь о магазине электроники, в подвале которого когда-то располагался рыбный магазин и запах лежалой рыбы до сих пор витает во всех помещениях.

Попробуем бизнес на ощупь? Все банки стремятся сформировать имидж солидности, устойчивости и надежности. Легко ли убедить в этом клиентов, если стекло во входной двери одного из филиалов шатается и дребезжит, а кнопки банкомата засалены? Посетителям кафе обещают *теплую и уютную* обстановку – и встречают их потоком холодного воздуха из кондиционера. Немногие специально задумываются о таких мелочах, но подсознательно эту информацию получают все. Научитесь «видеть Матрицу» – и вы станете лучше, вы будете на шаг впереди.

Наверняка вы сами можете придумать множество других вариантов сбора информации. Однако помните, что исследование должно проводиться по определенным правилам, придуманным специально для того, чтобы его результаты стали существенным подспорьем в работе, а не вредили ей.

Какие правила не надо нарушать при проведении маркетинговых исследований?

Для начала приведем пример. О том, что может получиться из неграмотно проведенного исследования, рассказывает Олег Корень:

– Недавно в нашем микрорайоне открылся универсам «Андреевский». Не обладая большим количеством торговых точек и значительными площадями, эта сеть в конкурентной борьбе делает упор на уютную обстановку и ассортимент качественных товаров, в том числе продуктов питания собственного производства. В сочетании с достаточно удобным расположением это позволяет «Андреевскому» вполне успешно конкурировать с такими сетями, как EuroSPAR и «Магнит».

Когда я расплачивался за покупки, ко мне подошла девушка и спросила: «А почему вы не покупаете наши салаты?» Я ответил, что не покупаю готовые салаты, так как слежу за своим здоровьем и предпочитаю пищу домашнего приготовления или блюда из проверенных кафе и ресторанов. Девушка ответила: «Спасибо. Понятно, вам не нужно», – и что-то пометила в блокноте. Правильно ли это? Конечно же нет.

Итак, какие принципиальные ошибки были допущены?

Во-первых, не стоило начинать с вопроса, который сразу отсекает все другие варианты ответа: ведь, возможно, только в этот день я не купил салат, а обычно покупаю. Чтобы лучше понять покупателя, нужно было выяснить, покупает ли он готовые салаты. Далее, если покупает, то какие марки предпочитает, что им движет (мотивы покупки). Если не покупает, в чем причины, и т.д.

Во-вторых, девушка не представилась и не указала торговую марку салатов, о которых идет речь. Теоретически она могла быть представителем какого-либо производителя готовых фасованных салатов, «Андреевского» или исследовательской организации. Если бы потенциальный покупатель не оказался таким дотошным, он мог ответить на вопрос исходя из своих представлений, имея в виду те самые салаты, которые он не покупает. Получилось бы что-то вроде: «– Здорово, кума! – На рынке была». Полное искажение информации. К слову, как потом выяснилось, девушка была маркетологом «Андреевского» (бэдж скрывался под плащом).

В-третьих, начинающий исследователь не смог занять нейтральную позицию, не услышал покупателя и вместо его ответа записал свое личное мнение, которое было сформулировано раньше. Вдумайтесь, насколько велика разница между «не нуждаюсь в салатах» и «предпочитаю домашние салаты»! Таким образом, была потеряна ценная информация о том, что существуют потенциальные покупатели, которые не доверяют качеству продуктов и полуфабрикатов, производимых в магазине. Если бы исследователь не искал подтверждения своим догадкам, а уловил истинные мотивы покупателей, результатом проделанной работы могло стать решение провести локальную рекламную кампанию и ряд мероприятий по содействию продажам, которые сообщали бы потенциальным покупателям, что при производстве продуктов питания в «Андреевском» консерванты

не используются. Возможно, многие изменили бы свое мнение в пользу готовых салатов.

Как видно, даже такая, казалось бы, безобидная вещь, как **формулировка вопроса**, может привести к искажению информации. Вопрос типа «Вы тоже считаете парикмахерскую „Глория“ лучшей в этом районе?» подойдет разве что для скрытой рекламы этого заведения. Анализ ответов покажет, что она бесспорный лидер. Не тратя лишние силы, такой отчет можно нарисовать не выходя из кабинета. Поверьте, ответы на вопрос «Какую парикмахерскую вы считаете лучшей в районе?» позволят более адекватно оценить расклад сил на локальном рынке.

Несоблюдение технологии проведения исследования может привести к плачевным результатам. В некоторых офисах приходится наблюдать следующую картину. Приходит интервьюер с целью опросить руководителя предприятия, но тот занят, уехал, иными словами, недоступен. Недолго думая горе-исследователь оставляет анкету секретарю с просьбой передать ее директору. Дойдет ли анкета до респондента? Никогда. В лучшем случае ее заполнит кто-то из компетентных руководителей отделов, в худшем – секретарь вместе с водителем. А ведь заказчик исследования на основе полученных выводов будет принимать управленческое решение. Это то же самое, что лечиться у стоматолога, который купил диплом.

Неграмотный выбор методов исследования или желание испробовать новый для себя вид исследований может сослужить маркетологу плохую службу. Ошибка в выборе часто приводит к серьезным просчетам при принятии решений. Например, вы хотите предложить услугу по утеплению окон в квартирах накануне зимы, но не знаете, каков будет спрос, окупятся ли реклама и приобретенные расходные материалы. Чтобы узнать мнение горожан, вы решили организовать фокус-группу. Десять приглашенных домохозяек могут долго дискутировать о ценах, желании или нежелании пустить в квартиру незнакомого человека, доверии к качеству работ. В конце они все вместе даже придут к какому-то выводу. Стоит ли им руководствоваться? Нет. Фокус-группа не дает статистически значимой информации для принятия решения такого типа. Модератор мог предвзято вести дискуссию. За счет своей голосистости одна из женщин могла подавить мнения всех остальных... Для корректной оценки спроса в данном случае нужен количественный метод исследований – опрос. Фокус-группа же обычно используется для первичного поиска гипотез, причин и мотивов, и подходить к ее организации нужно очень и очень профессионально.

Многие из тех, кто только начинает заниматься исследованиями, склонны **излишне доверять мнению потребителя**. Обычные люди действуют исходя из имеющегося, то есть прошлого, опыта. Они могут оценить только то, что знают. Практика показывает, что потребителям часто не хватает фантазии, многим думать просто лень, люди могут врать. Не ждите, что опрос потенциальных покупателей позволит гарантированно создать новый успешный продукт. Генерировать новые идеи – это трудная и ответственная работа руководителя бизнеса и маркетолога. Исследования позволяют их только тестировать, оценивать реакцию. Принимать решения нужно самостоятельно, лишь отталкиваясь от мнения потребителей.

Могли ли посетители парка отдыха самостоятельно сформулировать желание пострелять из арбалета или лука? Могли ли байкеры предложить организовать сезонное хранение и обслуживание велосипедов? Могли ли автомобилисты придумать выездной шиномонтаж? Вряд ли. Все эти продукты были предложены рынку «сверху».

Есть и другие ошибки, так же широко распространенные в среде начинающих маркетологов. Например, весьма показательный случай произошел недавно с нашим знакомым. Несколько месяцев назад он попал в автомобильную аварию, но, поскольку ущерб был незначительным (небольшая вмятина и разбитая фара), он уже успел о ней забыть. И вдруг в один прекрасный день в его квартире раздается звонок. Матери, взявшей трубку, сооб-

щают, что ее сын попал в ДТП и если он в такой-то срок не явится в такой-то отдел областного ГИБДД, расстрел и все такое. Можете себе представить состояние матери, получающей подобное известие? А потом состояние нашего знакомого, который прибыл в указанное время в указанное место, отпросившись с важного совещания, чтобы услышать следующее: «Вот, заполните анкету. Мы исследуем, в каких кузовных автосервисах владельцы ремонтируют автомобили после аварии».

Кто-то проявил изобретательность и недюжинную смекалку, что, несомненно, заслуживает восхищения. Договорившись с руководством ГИБДД, эти люди сумели коротким путем выйти на четкую целевую группу (те, кто попал в аварию). Организация социологического опроса автомобилистов вообще обошлась бы значительно дороже.

Но теперь давайте задумаемся, какого качества информацию им удалось получить. Человек, которого в рабочее время бесцеремонно вызвали в ГИБДД для того, чтобы он заполнил анкету о сервисах, попросту взбешен! Он может назло указать не тот автосервис, а его ответы на вопросы о причинах и мотивах действий однозначно будут смещены под влиянием эмоций.

Вероятность нежелательного **влияния на человека в момент проведения исследования** может быть заложена еще на стадии его организации. Профессиональные, проверенные интервьюеры, которые стараются добросовестно выполнить свою задачу, сами того не желая, могут собирать искаженную информацию. К примеру, вы решили опросить подростков на предмет выбора роликовых коньков. Интервью проводит квалифицированный специалист со стажем – женщина средних лет, которая напоминает 14-летнему парню его учительницу. Раскроется ли он перед ней? Будет ли готов обсуждать фишки и примочки? Нет, скорее всего просто отмажется. Сможет ли молодая девушка вызвать доверие 50-летнего мужчины, обсуждая с ним вопросы выбора запчастей к автомобилю «Волга»? Наверняка в этих случаях большая часть полезной информации будет утеряна. Как показывает опыт, иногда пол, возраст, социальная принадлежность (социальный код) опрашиваемого имеют очень важное значение.

Еще один распространенный вид ошибок при проведении исследований – это **сужение круга изучаемых**. Многие предприятия, желая улучшить свою работу, начинают с опроса клиентов. Дело полезное и хорошее, но если потребители уже выбрали вашу торговую марку, они априори лояльны к ней. Чтобы получить информацию, позволяющую оценить реальное положение вашего предприятия или продукта на рынке, нужно обратиться и к потенциальным покупателям тоже. Особенно полезно мнение тех, кто пользуется услугами ваших конкурентов.

Подводя итоги раздела, хотим сказать, что мы не ставили целью подробно изложить теорию проведения маркетинговых исследований, а также провести их классификацию – для этого есть прекрасные учебники. Причем их достаточно много. В свободной продаже обычно имеется несколько книг с очень похожими названиями, например «Маркетинговые исследования» Гилберта А. Черчилля, «Маркетинговые исследования: теория, методология, практика» Е. П. Голубкова. Эти издания, отличающиеся друг от друга в основном детализацией материала, позволяют сформировать четкое представление о видах, порядке и методиках проведения исследований рынка.

Своей задачей мы видим помочь вам на практике осуществить все те мысли, что скрываются за теоретическими рассуждениями учебников. Поэтому, чтобы наша глава об исследованиях стала еще нагляднее и понятнее, мы предлагаем вашему вниманию короткий кейс по исследованиям рынка, который точно пригодится тем, кто задумывается о выпуске нового товара или услуги либо решает что-то изменить в уже существующем бизнесе.

Оценка рынка телекоммуникационных услуг в областном центре (на примере кабельного телевидения).

Авторам книги периодически приходится консультировать частных предпринимателей и руководителей небольших предприятий. Об опыте организации исследования для небольшой телекоммуникационной компании рассказывает Олег Корень.

Сегодня подавляющее большинство моих знакомых подключено к кабельному телевидению, а несколько лет назад в нашем городе эта услуга считалась почти элитной. Да и Интернетом на дому пользовались немногие. Рано или поздно спрос должен был начать расти, и, когда такая тенденция наметилась, знакомый айтишник попросил помочь определиться, выходить ли на рынок и если выходить, то с чем и как.

Предприятие было небольшое, менее десяти работников, – классический малый бизнес. Оно предлагало технические решения в области связи. Руководители компании считали кабельное телевидение новым перспективным направлением развития бизнеса, но для принятия окончательного решения нуждались в измеримой информации о состоянии и перспективах рынка.

Работать с выпускниками радиофака одно удовольствие! В силу специфики профессии эти люди мыслят системно, четко формулируют цели и ставят задачи. А именно четкая формулировка проблемы и постановка целей исследования на 50% определяют качество его результатов.

Перед нами стояла задача получить оценку состояния рынка телевидения в городе, а также измерить спрос на услуги по подключению к кабельному телевидению. Задачей второго плана была оценка спроса на дополнительные, сопутствующие кабельному телевидению услуги, такие как подключение к Интернету, прокладка дополнительного цифрового телефонного канала, установка охранно-пожарной сигнализации, показ видео по запросу и т.д.

Микрорайоны города, в которых владельцы бизнеса имели техническую возможность работать, были четко очерчены. Мы, исследователи, должны были представить отчет о том:

- насколько люди удовлетворены качеством телевидения на текущий момент;
- что конкретно им не нравится;
- какая доля семей готова подключиться к кабельному телевидению и сопутствующим услугам;
- каковы мотивы такого решения;
- какой набор каналов интересует потенциальных потребителей;
- готовы ли они платить определенные суммы за подключение и абонентское обслуживание;
- каков портрет потенциального пользователя...

Кроме этого, по каждому микрорайону нужно было дать примерный прогноз количества подключений и рекомендации по формированию пакета услуг и продвижению.

Проектируя исследование, мы старались сделать его малозатратным, так как ресурсы заказчика были ограничены. К тому же далеко не всегда хорошее (адекватное задаче) исследование должно стоить дорого.

На первом этапе мы провели ряд интервью с руководителем предприятия и его техническими специалистами. Все они постоянно варились в теме, поэтому могли дать хорошее представление о продукте и рынке. В ходе этих бесед появились гипотезы, которые предстояло проверить.

Вторым этапом стал поиск информации об интересующих микрорайонах, которая и была собрана с помощью такого метода, как наблюдение. Зная заданные границы, мои коллеги определили, сколько домов разных типов включает каждый микрорайон. А поскольку в типовых домах количество квартир одинаково, мы могли точно определить абсолютное число потенциальных клиентов (клиент = квартира). В связи с тем что нам нужно было изучить мнение потенциальных потребителей, основная часть сил и бюджета была направлена на проведение опроса жителей выбранных районов.

Забегая вперед, скажу, что проект получился относительно недорогим: обошелся в сумму менее тысячи долларов. Тысяча долларов за 25 страниц текста и таблиц! Много это или мало? На слух для руководителя небольшого предприятия сумма серьезная, но если сравнить ее с возможными потерями от старта вслепую (реклама, закупленное оборудование, организационные расходы), то она кажется вполне обоснованной.

Наиболее трудоемким этапом нашего исследования стало проведение опроса местных жителей. Для этого была разработана небольшая и простая для заполнения анкета. Люди не любят заполнять большие анкеты. Они могут просто отказаться от опроса или заполнять ее в состоянии раздражения, что приведет к смещению ответов.

После нескольких тестов на представителях целевой группы анкета была утверждена заказчиком. В нее вошли следующие вопросы¹.

– Какими электронными средствами получения информации вы пользуетесь (эфирное телевидение, кабельное телевидение, спутниковое телевидение, обычный телефон, мобильный телефон, Интернет, радио...)?

Для краткости приведены только вопросы анкеты (без вариантов ответов).

– Если вы пользуетесь спутниковым или кабельным телевидением, укажите, пожалуйста, название предприятия, оказывающего эту услугу.

– Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале следующие параметры: количество принимаемых каналов, качество приема передач, содержание и тематика передач.

– Хотели бы вы принимать дополнительные телевизионные каналы?

– Если вы заинтересованы в приеме дополнительных каналов, то это вам нужно для...

– Укажите, пожалуйста, примерную тематику дополнительных каналов.

– Готовы ли вы приобрести следующие пакеты телевизионных каналов? «Социальный» (содержание) – подключение 100 руб., абонентская плата 20 руб., «Базовый» (содержание) – подключение 400 руб., абонентская плата 120 руб.

– Готовы ли вы в случае необходимости пойти на дополнительные затраты в размере примерно 300 руб. на изменение кабельной разводки в квартире?

– Хотели бы вы примерно за 5900 руб. установить оборудование для приема сигнала высочайшего качества?

– Укажите, пожалуйста, степень заинтересованности в следующих услугах: Интернет, охранно-пожарная сигнализация, дополнительный телефонный канал, цифровой телефонный канал.

– Как отнесутся члены вашей семьи к вашему желанию подключиться к кабельной сети?

– Кто из членов вашей семьи мог бы пользоваться услугами кабельного телевидения?

Далее паспортчика – вопросы, позволяющие определить благосостояние семьи, пол, возраст, социальный статус, образование, тип дома и квартиры.

В данном случае выборка для опроса не была репрезентативной, то есть не отражала структуру населения города. В этом не было необходимости, поскольку нас интересовали совершенно определенные микрорайоны. Для квартир в каждом типе строений от хрущевок до современных домов новой серии была выделена определенная квота. К тому же опрос проводился равномерно в разных частях каждого из микрорайонов. Такое распре-

ление позволило гарантированно узнать мнение представителей домохозяйств с различным достатком, а также оценить качество приема телесигнала в разных частях города. Опрос проводился в вечернее время, после работы, когда вся семья уже в сборе, ужинает и смотрит телевизор, то есть пользуется изучаемым продуктом. Кроме того, есть возможность узнать, что думает по данному вопросу глава семьи, то есть человек, который объективно влияет на принятие решения другими.

Для проведения опроса были приглашены профессиональные интервьюеры, так как мы понимали, что от точного соблюдения технологии сбора первичной информации зависит качество результатов исследования.

Всего было опрошено порядка пятисот представителей домохозяйств. Такое количество ответов даже при применении фильтров по разным параметрам является статистически значимым. Точности данных было вполне достаточно для оценки ситуации и принятия решения.

После завершения полевой части исследования был проведен контроль качества работы интервьюеров – так требует технология. Для этого мои коллеги по телефону выясняли у опрошенных, имел ли место сам факт интервью и если да, то как оно проходило. Таким способом было проверено около 60-70% анкет, хотя общепринятый норматив – 10%.

Затем первичная информация была занесена в компьютер и обработана. «Общую температуру по больнице» мы сравнили с ответами представителей разных семей, отфильтровав ответы по району, типу дома, благосостоянию семьи, интересу к новой услуге и т.д.

И вот какие результаты мы получили.

- Основной проблемой для потребителя телепродукта является не количество телеканалов, а тематика передач и низкое качество приема сигнала.

- Более половины опрошенных заинтересовано в приеме дополнительных телеканалов: 56% твердо убеждены в такой необходимости, 25% готовы рассмотреть условия предоставления услуги. Примерно половина семей, готовых подключиться к «Социальному» и «Базовому» пакетам, согласна изменить кабельную разводку в своей квартире. Таким образом, исходя из полученной информации, можно сделать предварительный прогноз: жильцы порядка 30% квартир от общего их количества в подключаемых домах заинтересованы в получении данной услуги.

- По мнению респондентов, дополнительные телеканалы – это окно в мир, поэтому основная цель приобретения пакета – расширение кругозора. На втором месте – отдых. Наиболее активный спрос наблюдается на хорошее кино, музыкальные и научно-популярные программы о путешествиях и открытиях. Основными пользователями могут стать молодежь и люди среднего возраста.

- Потенциальные потребители не готовы пока приобретать дорогостоящее оборудование, при этом хорошим дополнением к пакетам телеканалов могут стать такие дополнительные услуги, как возможность выхода в Интернет, показ видео по запросу и установка охранно-пожарной сигнализации при условии доступной цены. Их целесообразно предлагать пакетом со скидкой.

- Наибольший уровень благосостояния, равно как и готовность приобрести пакеты дополнительных телеканалов, демонстрируют жители микрорайона Верхние Печеры. Это объясняется высокой популярностью района среди представителей среднего класса, высокой плотностью и однородностью застройки. Жители Верхних Печер больше других недовольны теми телеуслугами, что они получают в настоящее время, поэтому кабельное телевидение (совместно с дополнительными интерактивными услугами) для них стало необходимостью.

- В связи с неоднородностью застройки Центральной части города и микрорайона Мещерское Озеро общий спрос на дополнительные телеканалы и интерактивные услуги

там несколько ниже, чем в Верхних Печерах. Однако при точечной работе в благоустроенных кварталах предложение услуг может быть так же эффективно. При этом отдельно стоит отметить наличие в Центральной части города спроса на дополнительные услуги.

- Признать продукт востребованным на нижегородском рынке;

- Выбрать в качестве приоритетного предложения услуг микрорайон Верхние Печеры. На втором этапе – кварталы компактного проживания обеспеченных слоев населения в центре города и в микрорайоне Мещерское Озеро;

- Включить в каждый из пакетов каналы, которые будут транслировать качественные фильмы (не только сериалы), музыку и передачи о природе и приключениях;

- Позиционировать продукты как возможность расширить кругозор, узнать много нового и хорошо отдохнуть дома, предлагаемые продукты имеют высокое качество передачи сигнала, не подвержены влиянию погодных условий и на порядок дешевле, чем спутниковое ТВ. Дополнительное позиционирование, рассчитанное на родителей подростков и студентов, – возможность изучения иностранных языков.

Таким образом, небольшая телекоммуникационная компания как в буквальном, так и в переносном смысле получила план местности, на которой собиралась вести сражение за семейные бюджеты потенциальных потребителей своих услуг. Руководителю предприятия стало понятно, с какого микрорайона стоит начать, какие пакеты каналов и по какой цене предлагать, как позиционироваться и чем привлечь внимание людей.

Подобная методика может быть применена для оценки спроса на любую другую услугу, будь то устройство гостиницы для животных, организация сезонного хранения велосипедов, выездного автосервиса и так далее.

С нашей точки зрения, исследования – это в первую очередь помощник для вашего бизнеса. От их результатов не стоит ожидать чуда. От них, как и от бизнес-семинаров, стоит ждать лишь двух вещей: рекомендаций, основанных на фактах, и новых идей. Но помните: даже самая гениальная идея нуждается в воплощении! И здесь вам опять помогут исследования, так как именно с их помощью идеи тестируют на живучесть.

Глава 13.

Бизнес в стиле фанк: терра инкогнита российского бизнеса.

У молодежи funk – это клёво, стремно. Если добавить, что словом funk стали обозначать особое направление афро-американской музыки, с ее смесью радости и грусти, то в итоге получается вполне неперевоодимая комбинация, что-то вроде «стремного кайфа». Авторы книги так описывают общество, в котором живут: «Это ужасно. Это здорово. Это пугает. Это веселит. Это подавляет. Это странно».

Из предисловия переводчиков книги «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта»

Что же такое фанк для малого бизнеса? Модное слово или все-таки некий основополагающий принцип бизнеса нового времени?

Сегодняшние глобальные изменения оказывают влияние на всех нас и, конечно же, на наши компании. Это происходит помимо нашего желания, это данность, которой мало кто в силах противостоять. Два шведских профессора, Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале, в своей книге «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта» попытались разобраться в этих общемировых тенденциях, но сделали это в виде размышлений и наблюдений, основанных на опыте крупнейших мировых корпораций, мировых религий и целых стран. Мы же подошли к вопросу с точки зрения практики малого и среднего бизнеса.

Начать эту главу нам хотелось бы с небольшого интервью, которое Николай Терещенко дал интернет-порталу Ozon.ru в апреле 2006 года:

– Николай, что такое фанк в вашем понимании?

– О, это такая философская штука... Шучу, хотя доля правды в этой шутке, конечно же, присутствует благодаря двум известным шведским философам бизнеса. Я считаю, что фанк – это эффективность. Эффективность, построенная на сочетании разных инструментов: оригинальности, скорости реагирования на изменения рынка, понимания, что такое рынок, и т.д. Это ни в коем случае не эпатаж, не бритые головы или разноцветные носки. Если в бизнесе будет эффективен строгий официоз – это тоже фанк. Бизнес ведь неоднороден. В каждом городе полно предпринимателей, которые делают бизнес, например, на ритуальных услугах...

– То есть вы думаете, что фанк возможен везде?

– Конечно. Я думаю, что у нас и шведов разное понимание фанки-бизнеса. Знаменитые гуру говорят о глобализации, креативности, инновациях, свободе. Это движущие силы современных компаний. И я с этим согласен, вопрос только в том, каких компаний? Наша книга о малом бизнесе. О маршрутном такси, о шашлычных и бильярдных, о небольших издательствах, региональных холдингах и городских журналах. Это миллионы предпринимателей по всей стране. Это студенты, которые завтра придут работать в компании, где всего пятнадцать человек персонала и, что такое маркетинг, никто толком не знает. Это в хорошем смысле авантюристы, которые до сих пор решаются начинать свой малый бизнес с

нуля – с тысячи долларов, а через пару лет уже зарабатывают по десять тысяч в месяц. Наша книга – о них и для них. Вообще, тем, кто окончил курс МВА, читать ее не рекомендуется.

– Почему?

– Они и так слишком умные. Нам в одной из рецензий в столичном журнале посоветовали магазин домашних компьютеров назвать «Digital превед». Это у них считается фанком. А с нашей точки зрения, фанк – это «Домашний компьютер», лучшее название на определенном географическом рынке для новой товарной категории, причем в весьма конкурентном бизнесе. Или ресторан быстрого обслуживания «Едок», который по популярности обгоняет знаменитый Макдоналдс. Или бюро ритуальных услуг «Новый мир». Наша книга об очень приземленных вещах. Кстати, попробуйте в «Яндексе» в «Словарях» набрать слово funk. Очень интересные результаты получаются.

– Хорошо, а кроме фанка что еще полезного и интересного в вашей книге?

– Все полезное. Главное – это практика. Мы даем практичные советы людям, которым некогда читать многотомники Котлера, Траута, Нордстрема и других гуру (хотя и говорим, что это полезно). Наши советы мы выстрадали на собственной шкуре и поэтому пишем от души, от сердца. Кроме того, в книге есть несколько глав, опять же с советами и рекомендациями, которых мы не встречали ни в одном руководстве по маркетингу. Например, как лучше организовать маркетинговый отдел в небольшой компании или PR-службу... Организовать так, чтобы газеты и журналы не посылали пиарщиков далеко и надолго с их пресс-релизами, а относились к ним очень-очень внимательно. Или как на практике сочетать брендинг и CRM. Вообще-то у нас довольно академичная книжка, хотя и с юмором. Она о том, как теории применять на практике. А если кто ищет новую философию бизнеса в стиле гольф или в стиле дзен – это не к нам.

– Николай, а вы лично фанк-бизнесмен?

– Еще какой! Если серьезно, то, как я работаю, наверное, и есть фанк. Правда, я не лысый и без перстней на руках. И ношу темно-синие и черные костюмы с водолазкой... И бывший военный к тому же. И еще моряк. А мои соавторы – военный переводчик и историк по образованию. Знаете, иногда мне кажется, что вот это все как-то перемешалось, перебродило – и получился в результате наш «Re: Маркетинг»... в стиле фанк. Как некий манифест не глобального, а регионального бизнеса. Реальный такой...

– И ваша мечта?..

– Хм. Чтобы рецензию на нашу книгу написал Йонас Риддерстрале. Это из больших мечт. А из ближайших – чтобы второй квартал 2006 года по продажам перегнал первый. К мечтам тоже стоит иногда подходить практично.

Но мы были бы не мы, если бы не продолжили думать и развивать тему фанка. Буквально через месяц после этого интервью мы вернулись к обсуждению вопроса о том, что же такое фанк. Мы говорили, что каждый понимает фанк по-своему и это основная причина разночтений.

Если фанк – это лексика настоящих «падонкафф», что будет с бизнесом, когда эта мода пройдет? Что будет означать слово «превед» для клиентов через два года (и понимают ли они сейчас, что означает это слово)? Впрочем, у каждого свое ИМХО....

Для сравнения мы хотели бы привести размышления нашего рецензента Андрея Алатина. И пусть этот текст не пугает вас своей кажущейся сложностью:

В чем заключается основная мысль лысых шведов? Мировой бизнес состоит из нескольких крупных корпораций, каждая из которых представляет собой огромный коллектив людей, объединившихся с целью заработать денег акционерам. Корпоративная культура, технологии, хранящиеся в секрете, маркетинговые исследования, дорогостоящая бизнес-стратегия, разработанная интеллектуалами и тоже секретная, – все это делает крупную корпорацию действительно государством или замкнутым миром со своей культурой, мировоззрением, целями, правом. Государством в... мире.

Как развивается такое государство? Например, экстенсивно, когда в четком соответствии с бизнес-стратегией основывается представительство (филиал) компании там, где его еще не было. Технология корпорации транслируется на новую территорию вместе с культурой и правом. У государства-фирмы появился еще один штат – неотъемлемая часть целого. Есть и другой способ развития корпорации – назовем его интенсивным. Это развитие за счет изменения внутренней структуры фирмы: смены стратегии, развития технологий, изменения корпоративной культуры. Как правило, это изменение возникает в результате проведенного аудита и анализа ситуации на рынке. То есть оно тоже глубоко внутреннее.

Здесь важно то, что корпорация представляет собой мощную структуру, созданную руками сотрудников, и любое ее изменение осуществляется на фундаменте собственных технологий и традиций. Любое экстенсивное развитие подразумевает создание такой же структуры на новом месте. Любое интенсивное развитие обязано учитывать специфику корпорации, чтобы не разрушить основу, позволяющую компании функционировать и приносить доход акционерам.

Шведы указывают на то, что корпорации меняются по одним законам, а мир-то по другим! Из-за толстых стен офисов не видно, что мир меняется и уносит с собой миллиарды фантастических возможностей развития! Но, не меняясь, корпорация не сможет пользоваться этим миром, его возможностями – поэтому она должна измениться. И это изменение шведы называют фанк.

Фанк – это революционное изменение бизнеса вот в какую сторону. Бизнес в стиле фанк не озадачен тем, чтобы создать собственную структуру – он пользуется уже существующими в мире структурами. Бизнесом может стать любое дело, которым занимаются люди. Если парни просто встречаются и играют музыку – выпусти их на сцену и продавай билеты! Если кто-то виртуозно катается на сноуборде – дай ему денег, снимай о нем фильмы, раскручивай и зарабатывай деньги!

Все – по-другому. Не корпорация строит свой мир бизнеса, в котором она зарабатывает себе деньги, чтобы отдыхать в обычном мире. Не крупнейшие корпорации пытаются изменить мир по своему образу и подобию, превратить в офис каждое бунгало, а, наоборот, бизнес следует за миром, находит в нем интересное, классное, фанк и..... – делает это бизнесом. НЕ ПОРЯ! Не жизнь за бизнесом – а бизнес за жизнью. И тогда бизнес – это уже не занудство, это уже не скучно. Это музыка, сноуборд, Интернет, это фанк!

В чем прикол? В том, что от естественного соединения реальных жизненных явлений с технологиями крупных корпораций эффект получается просто колоссальный. Талантливый музыкант (раз уж он возник в качестве примера), раскрученный по всем корпоративным правилам и технологиям, становится безумно дорогой суперзвездой. Ловкий сноубордист, если вложить в него деньги, становится кумиром подростков. С его помощью продаются тонны молодежной одежды и обуви по всему миру. Фанк – это огромная экономия средств. Технологии маркетинга в конце XX века подошли к тому, что бизнесу необходимо прямое влияние на культуру, точнее на субкультуру, целевой аудитории продукта. И это влияние обходится очень дорого: организация, спонсорство, product placement, мировые кампании по продвижению социальных ценностей...

Маркетинг: вместо того чтобы изменять культуру под продукт, измените продукт под культуру.

Фанк: вместо того чтобы изменять культуру под продукт или продукт под культуру, пусть культура сама станет продуктом, который продает корпорация. Инвестиции – главная тема фанк. В общем, в СССР это все уже было: «Экономика должна повернуться лицом к народу...»

По большому счету, шведы предлагают перенести на глобальный уровень подход, широко используемый в малом бизнесе. Это в малом бизнесе человек сидит и думает: «На чем бы еще заработать денег?» Именно так стоит вопрос. Человек открыт для мира и свободен. В малом бизнесе такой подход очень часто дает неплохой результат. Какой же результат он может принести в глобальном бизнесе, если учесть разницу в технологии между «малым бизнесменом» и глобальной корпорацией? Фанк – это способ сделать большой бизнес малым в хорошем смысле.

Мистер Фанк – это некий тусовщик, который может инвестировать любые деньги и технологии в то стоящее, что попадает ему на пути. Человек-бизнес. Человек-возможность-коммуникация-знание. Ноутбук, телефон, кредитная карта и голова. Хороший образ.

Так возможна ли практика в стиле фанк в России? А как же! В той части России, которая относится к мировому бизнесу, все так же, как везде. Наиболее интересно дело обстоит в малом бизнесе: перекося в другую сторону. Открытости миру более чем достаточно, но вот с технологиями проблема. Поэтому сегодняшняя «практика в стиле фанк в российском малом бизнесе» – это развитие, заимствование и адаптация бизнес-технологий. Фанк в России сегодня – это задача сделать малый бизнес большим в хорошем смысле, в смысле технологий. Ведь фанк – это обязательно объединение Fun и технологий.

Фанк по-русски.

Мы утверждаем, фанк – это стиль организации бизнеса, который позволяет принимать высокоэффективные решения в условиях изменения рыночной ситуации при ограниченных ресурсах.

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале говорили о мире больших корпораций. Но им же принадлежит утверждение о том, что в современном мире важно не то, настолько велика компания, сколько ее мобильность, изобретательность и компетентность. Фанки-бизнес – это не прерогатива транснациональных и федеральных корпораций. Более того, малый бизнес имеет свои преимущества и великолепные ресурсы для изобретения и внедрения эффективных бизнес-моделей, построенных на красивых решениях и четком представлении о своем потребителе. К тому же зачастую именно малый бизнес обладает большими ресурсами для изящного и оперативного реагирования на требования времени и рынка, нежели компании-гиганты.

Приведем в пример (еще раз, назло всем критикам) наше издательство «Манн, Иванов и Фербер». Это виртуальная компания. Это фанки-бизнес в чистом виде с использованием всех преимуществ новой экономики: Интернета, электронной почты, сотовой связи и даже такого новшества, как книгоматы. В издательстве работает от силы десять человек, нет ни роскошного офиса в центре Москвы, ни огромных складских помещений в пределах МКАД, но при этом каждый месяц на очень конкурентный книжный рынок поступает по одному бестселлеру.

В чем причина успеха? Мы думаем, что в новой и эффективной бизнес-модели: элегантной стратегии и правильном позиционировании. Это – максимально полезные деловые книги. Существовало ли подобное издательство ранее? Мы с такими примерами не знакомы.

Естественно, такой подход можно использовать и в другом бизнесе. Например, в такси. Ведь для организации таксомоторной компании нового типа тоже не нужно ни офисов, ни собственных машин – ничего из того, что требовало бы от бизнеса постоянных издержек. Необходим лишь номер сотового телефона и одна оригинальная стратегия, которая сделала бы этот бизнес высокоэффективным. «Максимально полезные деловые книги» vs «Максимально удобное деловое такси»?.. Неплохая, на наш взгляд, стратегия.

Или другой вариант построения оригинальной бизнес-модели. Что такое сарафанное радио? Одни скажут: слухи. Другие назовут этот феномен «доверительным» или «вирусным» маркетингом. И будут правы. По сарафанному радио, с точки зрения экспертов различных рынков, продается не менее 30% всех товаров и услуг. «Отличная идея!» – подумали руководители рекламного агентства «Лонг Хэндз» и создали в одном из районов Нижегородской области «Сарафанное радио». Суть этого FM-проекта в том, что в определенные часы по «Сарафанному радио» передают информацию, касающуюся жизни только данного и близлежащих районов: новости, слухи, местные сплетни, различные интерактивные игры, ток-шоу, которые интересны лишь для одного сегмента слушателей – местных жителей. Результат: рейтинг радиостанции в округе таков, что «Русское радио» и «Европа-плюс» отдыхают. Коммерческая сторона проекта за счет подтянувшихся рекламодателей также весьма успешна. Что это такое, как не фанки-бизнес? Грамотный расчет: рекламодатели все активнее идут «в народ»: в область. Жители райцентров, не избалованные обилием СМИ (где-то не хватает телерадиопередатчиков, а в основном людям просто неинтересно слушать о том, чем живет далекий областной центр или столица нашей Родины), становятся самой благодарной аудиторией. Новаторство? Да, такого проекта в Нижегородской области еще не было. Эксклюзив? Да. Соответствие времени? Еще раз да!

Все эти компании стали новаторами в своих областях, изобрели и разработали нечто новое, логично встроенное в условия высоких скоростей и обилия информации. Именно поэтому, на наш взгляд, они являются классическими представителями бизнеса в стиле фанк.

Итак, фанк, по мнению шведов, заключается в следующем:

- индивидуальность;
- изобретательность;
- технологичность;
- осведомленность;
- ненормальность;
- компетентность;
- конкурентоспособность;
- эмоциональность.

Мы думаем, что для малого и среднего бизнеса это означает необходимость следующих действий:

- внимательно наблюдать за тенденциями развития бизнеса в других странах, регионах, отраслях;
- пристально следить за рынком: какие новые возможности он открывает для бизнеса, какие из них не требуют высоких бюджетов для входа;
- чутко прислушиваться к нуждам и желаниям собственных и потенциальных потребителей;
- оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации;
- качественно отличаться от конкурентов по рынку;
- привлекать лучших сотрудников и партнеров;
- использовать новейшие технологии в бизнесе;
- продавать покупателям не только товар, но и эмоции;
- думать о будущем.

Отлично, скажете вы, но как все это применить на практике? Об этом и была вся книга, ответим мы. Давайте еще раз рассмотрим все это на новых примерах.

Тенденции развития бизнеса в других странах, регионах и отраслях.

Журнал «Иномарка», о котором мы уже говорили на страницах нашей книги. Нижегородское специализированное издание, посвященное исключительно автомобилям импортного производства. Именно это СМИ стало прообразом «Иномарки в Самаре» и «Иномарки 18» в Ижевске.

Первая история связана со случайным разговором на южном курорте, который состоялся между дизайнером нижегородской «Иномарки» и самарским предпринимателем. Что да как, история умалчивает, только нижегородец взял да и подарил новому знакомому концепцию специализированного автомобильного издания. С тех пор появился у нижегородской «Иномарки» самарский побратим.

Вторая история чуть сложнее. Ижевские бизнесмены сами обратились в редакцию нижегородской «Иномарки» за помощью в организации похожего СМИ в Удмуртии. Главного редактора нижегородского издания такое обращение не удивило: с ним до этого советовались предприниматели из Кирова, Перми и некоторых других городов России.

Но в этот раз встреча не закончилась простыми консультациями. Ижевские журналисты и верстальщики приезжали на учебу к нижегородским коллегам, а первые ижевские выпуски были сделаны по материалам нижегородского журнала. Более того, печатались они тоже в Нижнем Новгороде, естественно, на особо оговоренных условиях. Получилось некое подобие франшизы.

Кто из владельцев российских магазинов изучал зарубежный опыт вживую, отправляясь в Италию или Францию для того, чтобы посмотреть, как устроена торговля там? Судя по всему, очень немногие. Хотя даже простой покупатель мог бы заметить, что в некоторых супермаркетах Италии, например «Standa» (формат небольшого «Перекрестка»), наряду с обычными инструментами торговли – ценой, ассортиментом и грамотной выкладкой товаров, воздействующими на разум, применяется также воздействие на чувства клиента. Еще пятнадцать лет назад в магазинах «Standa» ограниченное пространство торговых залов было оборудовано системой зеркал. Это задерживало покупателей в магазине (что греха таить, все мы любим посмотреть на себя в зеркало, особенно примеряя темные очки, шарфик или заколку для галстука), а также создавало у них ощущение, что они находятся в большом богатом магазине. В своем регионе подобный подход к организации пространства маленького магазина мы встретили лишь однажды. Кроме того, во всех магазинах «Standa» уборка помещений производилась исключительно моющими средствами с приятным и стойким ароматом. Эти магазины просто благоухали свежестью, причем постоянно, а не один раз в день. Где-нибудь в регионах вы встречали подобное? Мы нет. А еще там звучала специально подобранная музыка, настраивающая на неспешный выбор товаров...

Мы говорим сейчас об известных вещах. Все это придумано давно и не нами, но почему скорость принятия решений в нашем малом бизнесе так низка? Ведь за пятнадцать лет с момента появления капитализма в России так никому и не пришло в голову, что в небольшой магазин, где приятно пахнет, звучит ненавязчивая музыка и правильно подобрано освещение вкупе с зеркалами, покупателю приходится гораздо приятнее, чем в большой сарай с запахом лежалой рыбы, пусть даже цены там и ниже. И что покупатель готов переплачивать за свой комфорт. При этом все жалуются на засилье крупных торговых сетей с низкими ценами.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И НОВЫЕ НИШИ.

Может ли такой гигант, как ГАЗ, выпускать бронированные автомобили? Наверное, да. Но не выпускает и не строит никаких подобных планов. Этим воспользовался Сормовский завод бронеавтомобилей «Рида», став одним из крупнейших в России производителей бронированной техники: инкассаторских машин, представительских автомобилей и другой продукции. Сегодня «Рида» сотрудничает уже не только с ГАЗом, но и с такими грандами автомобилестроения, как «Мерседес», «Тойота», «Ниссан», и другими, экспортируя свою продукцию во многие страны мира. При этом сам завод уже не расценивается как конкурент автогигантов. Он один из крупных покупателей.

Если у вас нет завода и капитала, чтобы его построить, можете ли вы применить этот принцип? Безусловно. Это может быть тюнинг, доработка простого автомобиля до уровня класса люкс, индивидуальные работы под заказ клиента, в том числе специализация только по внутренней отделке салона, или работа только с акустическими системами автомобиля, или установка газового оборудования и т.д., и т.д. Все это не требует больших цехов и капиталовложений. В любой отрасли для маленькой компании найдется место, если у нее есть оригинальная идея и таланты, способные ее воплотить.

Весной 2006 года Сеймовская птицефабрика распространила пресс-релиз, в котором говорилось, что там приступают к производству и продаже вареных яиц с разноцветной окраской, а также фотографиями и рекламными логотипами. Стоимость проекта – 500 000 евро.

«Вот это точно фанк!» – скажут некоторые. Но публика удивилась: зачем? Ведь вареные яйца можно хранить всего несколько суток в отличие от сырых. Как насчет качества этой продукции? Конечно, подобный ход птицефабрики привлек внимание рынка, но первый вопрос после этого был о продукте.

Давайте рассуждать логически. Весна 2006 года... Может, заявление Сеймовской птицефабрики было как-то связано с Пасхой? Или не связано?

Но инвестиции – 500 000 евро? Когда и как они окупятся? И нужны ли рынку разноцветные вареные яйца? Правильно ли определена ниша? Надеемся, что руководство птицефабрики знает ответы на эти вопросы.

Нужды и желания потребителей.

В небольшом бизнесе наблюдения за желаниями, нуждами и мотивацией потребителей зачастую приобретают решающее значение. Если у вас маленькое ателье, в котором работают три человека, и большие амбиции в плане заработков, то на чем вам надо сконцентрировать свое внимание?

В первую очередь думайте о людях, которые все это будут покупать. Какую стратегию выбрать? Заявлять ли всему миру, что вы что-то умеете делать лучше других? Или попробовать поискать более узкий рынок? С нашей точки зрения, узкий рынок, конечно же, предпочтительнее. Он должен быть таким, чтобы 5—6 заказов в месяц (мы говорим о трудоемкой работе) без особых затрат на рекламу и прочее продвижение позволяли вам оплачивать аренду помещения, труд пары работниц и достойный доход для владельца самого ателье. Что это за рынок?

Хозяйка одного ателье долго размышляла на эту тему, перебиваясь случайными заработками, пока однажды случайно не разговорилась с мамой 14-летней девочки, занимающейся бальными танцами. Оказалось, что концертные наряды – сплошная головная боль для родителей и педагогов. Во-первых, пошив одного бального платья для девочки-подростка в городе стоит около пятисот долларов. А в столице эта услуга обходится уже в тысячу, причем пользуется спросом не только у москвичей. Во-вторых, такая работа очень трудоемка и высокопрофессиональна, и далеко не каждый мастер возьмется за подобный заказ. В-третьих, каждый раз нужны все новые и новые оригинальные и красивые костюмы, которые еще предстоит придумать, затем подобрать для них материал, сшить.....

А значит, родители, чьи дети занимаются танцами, заинтересованы в поиске новых портных и ателье, которые позволили бы им быстро и по более низким ценам обеспечивать своих чад красивыми платьями и костюмами. С такими родителями нужно просто встретиться и договориться. В результате в выигрыше остаются все: и заказчики, и ателье, и студии балльных танцев. Неплохой способ зарабатывать в месяц 2500 долларов при расходах примерно в девятьсот.

Реакция на изменения рыночной ситуации.

В своей книге «Миграция ценности» Адриан Сливотски мастерски описал подход к разработке стратегии в быстро меняющемся мире. Его суть – предугадывание момента, когда ценность одной бизнес-модели испаряется, а новые ценности появляются в других руках. Ценность постоянно мигрирует из одного сектора рынка в другой. Раньше это происходило довольно медленно, сегодня же скорости увеличились в несколько раз.

В 60-х годах XX века восемь крупнейших сталелитейных компаний США доминировали на американском металлургическом рынке. Их суммарная капитализация составляла 55 млрд. долларов. К 1993 году рыночная стоимость тех, кто сумел выжить, упала до 13 миллиардов. Численность занятых в отрасли рабочих, которая в 70-х годах достигала 450 000 человек, теперь составляла лишь 135 000.

В чем причины? Их всего четыре:

- появились специализированные мини-заводы, более гибкие, способные быстро реагировать на запросы клиентов;
- на иностранных заводах налажено низкобюджетное (благодаря инновациям) производство;
- стал активно использоваться алюминий (он теперь заменяет сталь во многих отраслях);
- возник интерес к пластику (комплектующие для автомобилей теперь делают из него).

В малом и среднем бизнесе проблемы похожи. Вспомните пейджинговые компании или бизнес, связанный с рациями большого радиуса действия? Это был очень хороший бизнес в 90-х. Где он сейчас и куда мигрировала его ценность? Видимо, в сотовую связь...

Но все-таки изменения, связанные с инновациями, научными открытиями и появлением новых товаров, в малом бизнесе встречаются не так уж часто. Основные проблемы малого бизнеса в:

- высокой конкуренции, консолидации товарной категории в руках нескольких успешных компаний и вытеснении из отрасли «малышей»;
- форс-мажорах (куда в типовых договорах принято заносить все от пожара до изменения законодательства).

В розничной торговле продуктами питания: в российские регионы приходят такие сети, как «Пятерочка», «Метро» или «Перекресток». Владельцы одиночных магазинов жалуются на небывалые падения продаж.

В торговле сотовыми телефонами правила на рынке диктуют «Евросеть» (28,2% рынка), «Связной» (12,3%) и «Dixis» (около 7%), забравшие себе почти половину покупателей мобильных телефонов. А ведь еще пять лет назад рынок сотовой связи был настолько привлекателен, что многие предприниматели бросали другие отрасли и открывали точки продажи мобильных телефонов, аксессуаров к ним и карточек предоплаты.

Кому удалось выжить? Увы, немногим. В основном тем, у кого на момент развертывания больших сетей была устойчивая клиентская база. Либо тем, кто сумел вовремя найти изъяны в стандартах крупных гостей или перейти в параллельную нишу, то есть, например, избрать круглосуточный формат работы или заняться ремонтом сотовых.

Но давайте посмотрим далее: насколько успешна будет бизнес-модель, связанная с ремонтом телефонов, в долгосрочном плане? Не движется ли рынок к одноразовым мобильным аппаратам, как это произошло, например, с зажигалками? И какими ключевыми компетенциями должны в этом случае обладать ремонтные предприятия? Все эти вопросы нуждаются в быстрых и точных ответах.

Скорость реакции на предполагаемые изменения рынка в малом бизнесе должна быть на порядок выше, чем у больших компаний. Во-первых, потому, что небольшой собственный капитал не позволит маленькой фирме долго выживать на инерции. Во-вторых, небольшие компании по определению должны быть быстрее крупных благодаря своей плоской структуре: у них нет разветвленной иерархии и большого числа сотрудников, которых надо в чем-то убеждать.

Пример с «добрым молочником», который мы привели в своем предисловии ко второму изданию, доказывает: если предприниматель сумеет найти в силе большого конкурента слабость, он построит свой небольшой, но прибыльный бизнес. Важно вовремя принять решение. Если рядом открылся дискаунтер, может быть, стоит потратить какое-то количество денег на ароматный гель для уборки помещения и специально подобранную музыку для посетителей? Если большие супермаркеты не могут торговать молочными продуктами, срок годности которых истекает через неделю, может быть, стоит вам этим заняться?

Качественное отличие от конкурентов.

Для того чтобы проиллюстрировать этот пример, нам опять придется вернуться к примеру про продуктовые сети в Нижнем Новгороде. До недавнего времени в городе существовали супермаркеты «Эконта», сейчас же их полностью поглотили «Магнит» и «Копейка».

Одна наша знакомая проживает в таком микрорайоне города, где буквально в трех-стах метрах друг от друга находятся супермаркеты «Рамстор», «XXI век» и новоприбывший «Магнит» (занявший место «Эконты»), а также специализированные магазины «Стейк – Сомелье» и «Мяснов – Отдохни». Больше всего мы были удивлены тому, где она совершает недельные закупки продуктов. Выбор пал на «EuroSPAR» (находящийся, к слову, в восьми километрах от ее дома) и «Metro» (также расположенный километрах в шести-семи). Делать, что ли, нечего? – скажете вы.

Отнюдь. Оказывается, на такие дальние поездки ее мотивируют..... сосиски. Все дело в том, что исчезнувшая с рынка «Эконта» предлагала посетителям колбасные изделия Клинского мясокомбината, продукция которого пришлась по вкусу нашей знакомой. Но... «Эконта» закрылась, и сосиски из Подмосковья найти стало решительно негде. Все ближайшие магазины завалены нижегородской «Дэмкой» и продукцией еще пары-тройки производителей, которые не кажутся нашей знакомой достойными ее завтрака. Единственная сносная альтернатива нашлась только в «EuroSPAR'e» и в «Metro».

А вывод прост: три крупных супермаркета, две специализированные мясные сети плюс огромное количество небольших магазинчиков и мини-маркетов – и у всех один и тот же мясной ассортимент. Мясные прилавки неотличимы друг от друга. А наша знакомая уверяет, что отдаст часть своего семейного бюджета в кассу того магазина, который предложит ей клинские сосиски.

То же самое можно сказать про майонез «Провансаль» Нижегородского масложиркомбината, который почему-то пропал с полок супермаркетов «EuroSPAR», как только эта сеть перешла под контроль «Перекрестка». Сухарики «Чапаевские» с чесноком также стало невозможно найти в городе, как только в нем появились крупные сети: все завалено «Кириешками» и другой продукцией «Сибирского берега».

Это же отличная ниша для малого бизнеса! «Мы продаем то, чего нет в супермаркетах» – такой могла бы быть, на наш взгляд, стратегия для оставшихся независимыми частных магазинов. К сожалению, ее практически никто не применяет, из-за чего страдают и покупатели, и бизнесмены.

Привлечение лучших.

Нижний Новгород – город маленький: чуть больше миллиона человек населения. Но есть среди этого миллиона такие специалисты, которых, без преувеличения, знает весь город. И не подумайте, что это депутаты или банкиры. Нет, это работники автосервисов. По большому секрету передаются среди автомобилистов из уст в уста телефоны мастера Юры, получившего в автомобильной тусовке прозвище Юра-Дизель за непревзойденное мастерство ремонта дизельных двигателей. Очередь на несколько месяцев вперед у Лены Волковой, известной на весь Нижний своим умением укрощать системы механического распределенного впрыска. И вот ведь незадача: множество мастеров по ремонту инжекторов и карбюраторов сидят без дела, а тут – небывалое дело – очередь!

А ведь такие же специалисты есть и в других отраслях.

Новейшие технологии в бизнесе.

С одной стороны, в этом случае не нужны примеры: все мы знаем, что такое факс, Интернет, сотовый телефон, ноутбук. Но с другой стороны, новые технологии – это не только технические средства связи и оптимизации времени. Это и новые технологии организации знания, и новое программное обеспечение для отделов продаж, и многое другое. В целом это открытость тем новым возможностям, которые открываются перед современным предпринимателем.

Нам очень жаль одного руководителя, чей бизнес сейчас катится под гору (по причине очень многих допущенных системных ошибок), который, получив в подарок нашу книгу и пожелания исправить ситуацию, пока не поздно, отмахнулся: «Маркетинг я изучаю по бухгалтерским отчетам!»

Эмоции.

На эту тему нужно писать отдельную книгу вдобавок ко всем ранее написанным. Эмоции правят бизнесом. И чем дальше, тем сильнее. Всего лишь у 7% людей (по крайней мере, в средней полосе России) преобладает логическое мышление. Для всех остальных важны образы, которые дают эмоции: картинки, звуки, ароматы, вкусы и ощущения. В главе про психологию в маркетинге мы уделили этому вопросу большое внимание, поэтому сейчас даем на ваше рассмотрение всего один тест: сравните книги нашего издательства с книгами других. Пощупайте их, полистайте, посмотрите на обложки, обратите внимание на закладку... Это те мелочи, которые делают книгу не просто книгой, а объектом, по поводу которого у вас возникают эмоции. Всего-навсего, но тем не менее.

Будущее.

И последнее, о чем хотелось бы сказать в этой главе. Фанк – это не только умение применять инновации, креатив или быстро реагировать на изменения. С нашей точки зрения, это просто умение заглянуть в будущее. Какие потребности возникнут? Может быть, они уже есть, но мы, предприниматели, о них не знаем? Может быть, даже потребители сами еще не осознают эти потребности? Может быть, можно создать новые потребности, а за ними и спрос? Может быть, это будущее можно создать прямо сейчас?

Фанк – это не система методик и схем. Маркетинг и бизнес вообще слишком сложная штука, чтобы описать их несколькими десятками уравнений. Просто потому, что рынок – это люди. Шесть миллиардов индивидуальностей. Но искать свой маленький рынок и стремиться стать на нем лидером, лучшим в своем деле – базовая вещь в малом бизнесе. Это – главное, о чем нужно думать.

Оригинальность, креативность, инновации, эпатаж – это инструменты, с помощью которых играет музыка. Но нельзя быть креативным без идеи, без создания бизнес-модели, основанной на потребностях и ценностях аудитории. Иначе может получиться «...чтобы жизнь не была собачьей».

На самом деле все, что мы сейчас пишем, во многом красивые слова. Мы верим в них и пишем от души. Но сами знаете, насколько трудно вырываться из болота текучки, стереотипов, обыденного. Они пожирают ресурсы, и самый главный из них – наше время.

Поэтому тот, кто хотя бы 10% своей жизненной энергии и времени будет отдавать размышлениям и действиям, связанным с будущим, может создать гениальную бизнес-модель и стать Биллом Гейтсом. Или хотя бы стать №1 в своем квартале по торговле молочными продуктами для людей с небольшими доходами. И кто знает, счастливее ли Гейтс нашего молочника...

Заключение. Так что же такое маркетинг?

Уважаемые дамы и господа!

Мы написали книгу о маркетинге в малом и среднем бизнесе, но так и не сказали, что же такое маркетинг. Самое время исправить ошибку. Однако прежде, чем давать определение маркетингу, такое, как мы его понимаем, давайте задумаемся в слова шведских профессоров Кьелла Нордстрема и Йонаса Риддерстрале, авторов бестселлеров «Бизнес в стиле фанк» и «Караоке-капитализм»: *«Смысл послания для компаний прост: надо установить четкие приоритеты. Когда потребители становятся более могущественными, стоимость потребительского капитала растет. Когда компетентные личности становятся более могущественными, стоимость человеческого капитала растет. Наконец, когда финансовый капитал перестает быть дефицитным ресурсом, ценность такого капитала снижается. Чтобы выжить в таком мире, компаниям необходимо научиться извлекать пользу из компетенции и создавать новых потребителей. <...> Вместо того чтобы фокусировать свои усилия на покупателях товаров и услуг и поставщиках идей, то есть на том направлении, где потенциал инноваций и устойчивой конкурентоспособности значительно выше, многие менеджеры привычно ведут себя так, словно капитал и дешевая рабочая сила все еще остаются наиболее важными факторами. Самое время начать меняться!»*

Люди и их идеи, взаимоотношения с окружающими, внимание людей и их лояльность – только это выходит на первый план современного бизнеса.

Что же такое маркетинг? Одним словом не скажешь, потому что сегодня:

– **маркетинг – это жизнь**, или, если хотите, определенный стиль жизни. Это ритм, построенный на полной вовлеченности в рабочий процесс и в судьбу предприятия. Полагаем, что именно работникам малого и среднего бизнеса такая жизнь знакома лучше всех. Маркетинг не может быть ограничен рабочим днем с 9.00 до 18.00, и многие уже убедились в этом. Настоящий маркетолог не заканчивает рабочий день, закрывая за собой дверь офиса. Он работает всегда и везде. Он всегда готов к восприятию новой информации и новых идей. И он будет общаться с клиентом или потенциальным партнером субботними вечерами или во время воскресной прогулки. Он не жалеет выходных и вечернего отдыха. Можно считать это трудоголизмом, но иначе уже невозможно;

– **маркетинг – это искусство**. Можно постичь азы маркетинга, но пока вы не сделали его своим стилем жизни – это не маркетинг. И не верьте тем людям, которые скажут вам, что маркетинг – это наука. В лучшем случае маркетинг может быть ремеслом. Это как музыка. Есть нотная грамота, а есть мелодия, ритм, которые создаются в процессе работы. Ваша музыка будет зависеть от того, как вы расположите ноты, кого пригласите ее исполнять и на какую публику она будет рассчитана;

– **маркетинг – это война**. В ней есть свои армии и войска противника, тыл и поле боя, орудия, разведка и все остальное. Это – удивительная мирная война, в которой есть и свои правила, и право на военную беспринципность. Маркетолог должен знать и соблюдать законы человеческого восприятия – это правила. Но есть и бои без правил, где можно и нужно получать свежие разведданные о ходах противника, воевать с ним на его территории, отсекал его обозы и захватывать рынки;

– **маркетинг – это кураж**. Это не только тяжелая повседневная работа, но и постоянный драйв. Представьте себе, какие ощущения испытывает гонщик на скорости 300 км/ч: бешеная скорость, полный контроль над машиной, серьезные соперники и отличные шансы на победу. То же самое можно получить, не выходя на трассу. Маркетологи в мире funk –

те же гонщики. Бизнес развивается стремительными темпами, он меняется каждую минуту, конкуренты не дремлют, но у любого предприятия есть все шансы стать победителем. Настоящий маркетер может быть с длинными волосами, с большой цыганской серьгой в ухе, в кирзовых сапогах или в галстук неимоверной расцветки. Он может не выговаривать половину букв. Он может не знать иностранных слов типа бенчмаркинг, копирайтер, GRP, репрезентативная выборка и т.д. Но если он готов думать круглые сутки о том, что принесет компании успех и *что нужно сделать* для этого, и не только думать, но и действовать, – это нужный человек. Кирзовые сапоги можно поменять на красивые ботинки, серьгу вынуть из уха, волосы постричь и самого сотрудника одеть в соответствующий костюм. Но никто не может дать людям *вдохновение*, если они этого не хотят сами;

– **маркетинг – это простота.** Если вы начинаете долго думать, анализировать данные, сопоставлять все сведения и в сотый раз перепроверять источники, вы теряете время. В малом и среднем бизнесе не нужны многостраничные отчеты и переговоры длиною в год. В бизнесе всегда было очень много переменных. Сегодня их стало на порядок больше. А завтра их будет настолько много, что никакой вечной формулы успеха придумать будет просто нельзя. Все значительно проще и быстрее. Впрочем, мы не говорим, что думать не надо. Надо, только не стоит усложнять себе жизнь: залог успеха – логика и четкость мышления;

– и, наконец, **маркетинг – это люди и эмоции.** Это мы сами и наши сотрудники. Это наши мысли и наши ценности. И если они искренни и неподдельны, если они – для людей, они будут интересны рынку. *«Даже самый лучший бизнес-план не даст никаких результатов, если он не подкреплён страстью и искренностью. Если мы будем относиться к людям как к расходному материалу, нам не достичь своих целей и не реализовать ценностей. Эта страсть и преданность – конкурентное преимущество номер один. Потеряй мы его – и игра будет проиграна»*, – говорит Говард Шульц, владелец знаменитой сети кофеен Starbucks. И он абсолютно прав.

Рынок – это люди, и он не стоит на месте, он меняется вместе миром, вместе со всеми нами. И за ним нужно успевать любыми средствами. А это в ваших руках. Стать профессионалом или найти тех людей, что сделают ваш маркетинг лучшим, сегодня не проблема. Нужно только захотеть. Удачи вам!

Приложение 1.

Проект «Лидер года. Малый и средний бизнес»

Исследования рынка в рамках проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес»

Эти исследования были организованы НБД-Банком при поддержке Правительства Нижегородской области. Непосредственное проведение было возложено на Центр маркетинговых исследований и коммуникаций. Официальный партнер проекта Центр предпринимательства США—Россия. Цель исследований – определить и проанализировать расстановку сил в выбранных отраслях, а также выяснить мнение руководителей предприятий и рядовых нижегородцев о перспективах развития экономической ситуации и перспективных отраслях бизнеса.

Методика исследования и построения рейтинга.

Исследования проводились в три этапа: первый – выбор отраслей; второй – социологический экспертный опрос (рынок товаров и услуг для бизнеса); третий – социологический опрос (рынок товаров и услуг для населения).

Исследователи исходили из того, что в современном мире продукты и услуги в основном стандартны. Информация и технологии распространяются с ошеломительной скоростью, поэтому монополизировать новшества практически невозможно. Иной подход к ведению бизнеса сегодня заключается в борьбе за сознание потребителей. Люди покупают товар или услугу не только потому, что они объективно полезнее или лучше. Качество и потребительские свойства товара в сегодняшней конкурентной борьбе обязательно должны подкрепляться устойчивой позицией в головах людей. Марка-лидер в умах покупателей всегда имеет преимущество перед неизвестным продуктом.

Наши рейтинги являются отражением потенциала бренда, а не реальной доли рынка предприятия. Торговые марки ранжировались не на основе данных о выручке или физическом объеме реализации товаров и услуг, а на основе оценок респондентов. Полученная информация отражает число потенциальных покупателей, позволяет выявить основные марки-конкуренты, а владельцам предприятий еще и оценить соотношение реальной доли рынка и доли в умах.

Рейтинг строится путем простого подсчета голосов. Респонденты отвечают на открытый вопрос, какую торговую марку (предприятие) они считают лучшей для себя или своего бизнеса. Ответы отражают, с одной стороны, спонтанную известность (человек сам вспоминает и называет марку), с другой – воспринимаемое качество (марка обладает именно теми качествами и свойствами, которые важны для этого человека).

Первичная информация собиралась в ходе социологических опросов на территории Нижнего Новгорода. Анкетирование проводилось профессиональными интервьюерами, имеющими многолетний опыт работы в исследовательских организациях. Был проведен контроль качества 95% анкет, заполненных при опросе представителей предприятий, и 80%-ный контроль анкет, полученных при опросе жителей Нижнего Новгорода. В ходе повторного контакта с респондентом проверялись факт проведения интервью, статус респондента и методика заполнения анкеты.

Для определения торговых марок – лидеров в категории «Бизнес для бизнеса» (B2B) был проведен экспертный опрос первых лиц компаний: владельцев или совладельцев (которые обычно непосредственно участвуют в управлении), наемных руководителей или частных предпринимателей.

Малые и средние предприятия зачастую не охватывают всю территорию города, а работают локально в одном или нескольких районах. Для того чтобы уравнивать их шансы, мы использовали квотную репрезентативную выборку, которая отражает количество предприятий, работающих в районах Нижнего Новгорода, и их отраслевой срез. Квоты были сформированы на основе данных Нижегородстата (количество предприятий в районах города) и Правительства Нижегородской области (распределение малых и средних предприятий по отраслям).

В опросе руководителей предприятий приняли участие 348 респондентов. В выборку вошли 66% директоров предприятий, 26% заместителей директоров, 3% частных предпринимателей. Еще 5% анкет заполнили коммерческие, финансовые директора и другие менеджеры.

57% опрошенных являются владельцами или совладельцами компаний, 40% наемными управляющими, 3% опрошенных работают по найму, но имеют долю в другом бизнесе.

Для построения рейтинга торговых марок в категории «Народное признание» (B2C) изучалось мнение представителей среднего класса. Существует множество определений понятия «средний класс», в основе большинства лежит уровень дохода. По мнению организаторов исследований, это не совсем корректно: доходы в разных регионах значительно отличаются. Нам ближе методики выделения представителей среднего класса по ценностям и социальному поведению. Обычно это ключевые специалисты, руководители подразделений и первые лица малых и средних предприятий. Мы убеждены, что люди из этой прослойки, с одной стороны, обладают платежеспособным спросом, с другой – большим покупательским опытом, необходимым для оценки различных торговых марок. Для того чтобы уравнивать шансы предприятий в исследуемых отраслях, мы также использовали выборку, которая отражала численность населения и бизнесов в районах города. Мнения мужчин и женщин в выборке представлены практически в равных пропорциях.

В опросе представителей среднего класса приняли участие 703 респондента. В выборку вошли 32% служащих и квалифицированных специалистов, 30% руководителей среднего звена, 27% директоров компаний и 11% частных предпринимателей, владельцев (совладельцев) бизнесов. Возраст большей части опрошенных находится в пределах от 30 до 50 лет.

Выбор отраслей.

На этом этапе экспертами выступали специалисты, работа которых связана с развитием бизнеса. Ими стали представители государственных структур, негосударственных организаций, кредитные эксперты, специалисты по маркетингу и предприниматели.

При выборе отраслей предпочтение отдавалось динамично развивающимся сферам с большой долей предприятий регионального малого и среднего бизнеса и отсутствием явных лидеров.

В категории «БИЗНЕС ДЛЯ БИЗНЕСА» были выбраны следующие отрасли:

- агентство (фирма) по производству наружной рекламы;
- место проведения переговоров (исключая офис);
- кадровое агентство;
- интернет-сайт по вопросам ведения бизнеса;

- охрannое агентство (предприятие).
- В категории «НАРОДНОЕ ПРИЗНАНИЕ» были отобраны:
- магазин (место продаж) строительных и отделочных материалов;
- стоматологическая клиника (кабинет);
- автосервис;
- дом отдыха (пансионат) в Нижегородской области;
- магазин (место продаж) товаров для детей;
- лучший продуктовый магазин у дома.

Результаты исследования. Рынок товаров и услуг для бизнеса («бизнес для бизнеса»).

Лучший производитель наружной рекламы

Торговая марка ¹	Владелец торговой марки ²	Рейтинг, %
Не знаю	–	24,1
Не пользуюсь	–	10,5
«Росреклама»	«Росреклама», рекламно-производственная фирма	7,9
«Ректайм»	ООО «Ректайм»	4,5
«Клим»	ООО Фирма «АРТ-студия КЛИМ»	4,5
«Слово»	Рекламное агентство «Слово»	2,6
«Курсив»	ООО «Курсив»	2,3

1 Здесь и далее название торговой марки сформулировано так, как его указывали респонденты.

2 Здесь и далее информация получена по телефону у представителей предприятия.

Наверное, сегодня невозможно представить офис или место продаж товаров и услуг без вывески или указателя. Если вы что-то предлагаете потенциальным клиентам, вы просто обязаны помочь им найти дорогу к своему продукту. Средства визуальной ориентации – это минимум наружной рекламы. Те предприятия, которые хотят, чтобы их заметили и запомнили, размещают огромные красочные рекламные щиты на крышах и стенах высотных зданий, вдоль оживленных магистралей, на транспорте и передвижных платформах. Удивительно, но треть опрошенных руководителей нижегородских малых и средних предприятий либо затруднились назвать изготовителя наружной рекламы для своего бизнеса (24,1%), либо заявили, что не пользуются услугами по ее изготовлению (10,5%). Такое положение вещей можно объяснить тем, что элементы наружной рекламы часто заказываются по случаю у частных лиц или в небольших «безымянных» мастерских и происходит это очень редко.

Тем не менее лидером в номинации стала фирма со старым и говорящим названием «Росреклама» (7,9%). На второй строчке рейтинга с одинаковыми показателями «Клим» и «Ректайм» (по 4,5%). Третье место также у двух агентств, разрыв между которыми составил всего 0,3%. Это «Слово» (2,6%) и «Курсив» (2,3%). Прочие производители наружной рекламы набрали менее двух процентов голосов и были удостоены всего нескольких упоминаний.

Как видно из результатов опроса, рынок производства наружной рекламы в Нижнем Новгороде достаточно сильно размыт, ярко выраженные лидеры отсутствуют. Умы потенциальных заказчиков еще свободны, и все еще остается возможность занять в них достойное место.

Лучшее место проведения переговоров

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
Офис	—	20,7
«Нижегородская ярмарка»	ВЗАО «Нижегородская ярмарка»	7,1
«Волна»	ООО «Гостиница „Волна“»	5,9
Не знаю	—	5,6
Ресторан, кафе	—	4,3
«Виталич»	ООО «Триумф»	4,0
«Волга», пансионат	Группа компаний «ГАМА», бизнес-пансионат	3,7
«Пирушка у Ганса»	Группа компаний «ПР»	2,5
«Тинькофф»	ООО «Частные пивоварни „Тинькофф“»	2,5

Несмотря на то что в саму формулировку вопроса о лучшем месте проведения переговоров было включено словосочетание «исключая офис», 20,7% респондентов указали именно его. Ничего не поделаешь – таковы реалии рынка. Задача исследователей – максимально точно отобразить ситуацию на нем. Инфраструктура бизнес-центров в Нижнем Новгороде еще только начала формироваться. Предпринимателям удобнее и дешевле общаться с деловыми партнерами на своей территории.

Среди мест для ведения деловых переговоров вне офиса лидирует Всероссийский выставочный центр «Нижегородская ярмарка» (7,1%), с небольшим отрывом за ним следует гостиница «Волна» (5,9%). «Нижегородская ярмарка», которая недавно отметила свое столетие, является одним из старейших в России мест проведения выставок и форумов. Ее не зря считают лучшей для встречи с деловыми партнерами. Гостиница «Волна», относительно молодое предприятие, кроме того, что славится комфортностью проживания, еще и позиционируется как место проведения семинаров и конференций. Для этого создана соответствующая инфраструктура.

5,6% опрошенных затрудняются назвать удобное место проведения переговоров, 4,3% отметили кафе или ресторан без указания названия. Далее в рейтинге следуют ресторан «Виталич» (4%), пансионат «Волга» (3,7%), пивная «Пирушка у Ганса» и ресторан «Тинькофф» (по 2,5%). Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в большинстве случаев деловая часть переговоров проходит в офисе, а развлекательная – в одном из популярных кафе или ресторанов.

Лучшее кадровое агентство

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
Не пользуюсь	—	27,1
Затрудняюсь ответить	—	19,6
Нет хороших	—	5,0
«Профи»	ООО «Агентство „Профи“»	4,2
«Мегаполис»	Кадровая компания «Мегаполис»	3,8
«Шанс»	ООО «Кадровое агентство „Шанс“»	2,9
«Эгида — кадровый бизнес-центр»	ООО «ЮФ „ЭГИДА“»	2,9

Анализируя ответы о лучшем кадровом агентстве, можно заключить, что предприятия, относящиеся к малому и среднему бизнесу, пока не стали постоянными клиентами профессиональных служб по подбору персонала. 27,1% первых лиц компаний заявили, что не обращаются к их услугам, 19,6% затруднились вспомнить название. Более того, 5% опрошенных

уверены, что хороших агентств, предлагающих качественные услуги, в городе нет. Отрицательные ответы набрали в общей сложности 51,7%.

Как видно из таблицы, рынок услуг по подбору персонала сильно размыт, ярко выраженные лидеры отсутствуют. Чаще других в ответах респондентов упоминались кадровые агентства «Профи» (4,2%), «Мегаполис» (3,8%), «Шанс» и «Эгида – кадровый бизнес-центр» (по 2,9%). Место явного лидера свободно. Одно из агентств, найдя подход к потенциальным клиентам, может им стать.

Лучший интернет-сайт по вопросам ведения бизнеса

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
Затрудняюсь	—	12,2
rbk.ru	Группа компаний РБК	11,8
Не пользуюсь	—	9,1
Поисковые системы	—	8,4
nn.ru	ООО «Интернет-компания „НН.РУ“»	3,4
Сайты поставщиков/производителей	—	3,4
nnov.ru	ООО «АйТи-Центр»	3,0

Компьютер с подключением к сети Интернет есть сегодня не только в офисе, но и дома практически у каждого бизнесмена. Насколько активно используются ресурсы Всемирной Паутины для ведения бизнеса, организаторы исследований в рамках проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес» решили выяснить, задав предпринимателям вопрос, какой интернет-сайт они считают лучшим для себя. Задавая вопрос, мы просили исключить из ответов поисковые системы.

12,2% респондентов затруднились вспомнить название сайта, 9,1% сказали, что не пользуются Интернетом для поиска деловой информации. Лидером рейтинга стал сайт РБК (www.rbk.ru). Исключая поисковые системы, которые, несмотря на формулировку вопроса, все же указали 8,4% опрошенных, вторую позицию с разрывом всего 0,4% заняли местные нижегородские сайты www.nn.ru (3,4%) и www.nnov.ru (3%).

Электронные средства массовой информации и специализированные сайты деловой тематики пока еще не заслужили должного внимания руководителей нижегородских малых и средних предприятий. Интернету еще только предстоит отвоевать свое место у традиционных источников информации. Прочие сайты, упомянутые участниками опроса и набравшие чуть более процента или доли процента, являются в основном сайтами конкретных поставщиков товаров и услуг, с которыми работают респонденты.

Лучшее предприятие, предоставляющее охранные услуги

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Вневедомственная охрана»	Государственное учреждение управления вневедомственной охраны при ГУВД Нижегородской области МВД РФ	18,8
Затрудняюсь	—	13,6
Не пользуюсь	—	12,0
«Кора»	ООО «Охранное предприятие „Кора-1“», ООО «Охранное предприятие „Кора-3“»	4,8
Охрана своя	—	4,8
«Беркут»	Ассоциация охранных и юридических компаний «Беркут»	3,6
«Алекс»	ООО «Охранное агентство „Алекс-СНГ“», ООО «Охранное агентство „Алекс“»	2,4

Как правило, лидерами в умах являются либо торговые марки, которые работают на рынке давно, либо марки, владельцы которых уделяют особое внимание своему позиционированию и продвижению. Не стал исключением и рынок охранных услуг. Несмотря на обилие новых активных игроков, явным лидером рейтинга стала хорошо известная «Вневедомственная охрана» (18,8%). С большим отставанием за ней соответствующие строчки заняли охранные предприятия «Кора» (4,8%), «Беркут» (3,6%) и «Алекс» (2,4%).

Затруднились назвать лучшее для себя охрannое предприятие 13,6%. Не пользуются услугами охранных служб 12% респондентов. В сумме это 25,6% — именно такая свободная территория рынка может быть завоевана претендентами на лидерство, если они поставят перед собой такую задачу.

Результаты исследований. Рынок товаров и услуг для населения («народное признание»).

Результаты исследований. Рынок товаров и услуг для населения («народное признание»)

Лучший магазин (место продаж) строительных и отделочных материалов

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Ордер»	Компания «Ордер»	15,5
«Стиль»	Система магазинов «Терем»	14,0
«Старик Хоттабыч»	Компания «Старик Хоттабыч»	9,6
«Терем»	Система магазинов «Терем»	5,6
«Гечеры», строительная ярмарка	ООО «Сайнтэк»	4,4
Карповский рынок	ООО «Этуаль»	3,8
Затрудняюсь	—	3,5
«Иван Иванович»	ООО «Елена-М»	3,5

Сегодня строительный рынок переживает небывалый подъем. Активно строится и жилье. Многие семьи заняты ремонтом своей недавно приобретенной квартиры или обновлением старой.

В ходе опроса представители среднего класса назвали 106 мест продаж строительных и отделочных материалов. Лидером в данном рейтинге стала сеть супермаркетов отделоч-

ных материалов «Ордер» (15,5%). Широкий ассортимент лакокрасочных изделий, отделочных материалов и инструмента в комплексе с грамотным продвижением и высоким уровнем сервиса дали свой результат. С незначительным отставанием от лидера на втором месте сеть магазинов отделочных материалов «Стиль» (14%). Третью строчку рейтинга занимает торговая марка «Старик Хоттабыч» (9,6%).

Разрыв между участниками рейтинга невелик. Каждая торговая марка находит своих покупателей благодаря удобному расположению или удачно подобранному ассортименту. В такой ситуации все еще остаются возможности для атаки на лидеров и завоевание симпатий большего числа потребителей.

Лучшая стоматологическая клиника (кабинет)

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Садко»	ООО «Клиника современных технологий „Садко“»	15,2
Стоматологический кабинет	—	10,2
«Дентал-Студио»	ООО Центр эксклюзивной стоматологии «Дентал-Студио»	9,3
«Жемчуг»	ООО «Жемчуг» Стоматологическая поликлиника, МЛПУ Стоматологическая поликлиника «Жемчуг»	3,5
Не знаю	—	2,4
Не пользуюсь	—	2,4
Областная стоматологическая поликлиника	Областная стоматологическая поликлиника	2,4
«Академия»	ООО «Академия-VIP. Стоматология»	2,0
«Имидж-Стоматология»	ООО «Имидж-Стоматология»	2,0

Стоматология – это, пожалуй, первое направление в медицине, которое перешло на коммерческие рельсы. Качественное стоматологическое обслуживание и белоснежная улыбка давно стали одним из символов благополучия. Следить за своим здоровьем становится доброй традицией – нижегородцы продемонстрировали высокую осведомленность в области стоматологических клиник и кабинетов.

Бесспорным лидером стала клиника «Садко» (15,2%). На втором месте «Дентал-Студио» (9,3%). Обе клиники позиционируются как качественные и дорогие. Для завоевания расположения требовательного клиента необходимо не только высокое качество услуг, но и дополнительная воспринимаемая ценность – человеку приятно ощущать себя причастным к чему-то особенному и недоступному для всех.

Другая категория людей не склонна обращать внимание на торговые марки. 10,2% опрошенных указали «безымянный» стоматологический кабинет (клинику). Возможно, они обращаются в такие кабинеты по причине удобного их расположения или потому, что там работает знакомый врач. В медицине вопрос доверия к конкретному специалисту очень важен. Вероятно, поэтому огромное количество стоматологических клиник и кабинетов имеет свой круг постоянных пациентов. Прочие упомянутые нижегородцами государственные и частные клиники набрали в нашем рейтинге значительно меньший процент.

Лучший автосервис

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
Не знаю	—	13,0
Автосервис	—	10,7
Не пользуюсь	—	9,6
Частный мастер	—	3,9
«Бош-Сервис»	ООО «Роберт Бош»	3,7
Нет а/м	—	2,9
«Нижегородец»	АДС «Нижегородец»	2,1
«Ока-Лада»	ОАО «Ока-Лада»	2,0
ТСС	ООО «Фирма ТСС»	2,0

Количество машин на улицах города свидетельствует о том, что автомобиль уже давно стал средством передвижения. Благодаря постепенному росту доходов населения, а также развитию программ кредитования практически любая семья, относящаяся к среднему классу, может позволить себе иметь собственный транспорт. Чтобы «железный конь» исправно служил своему хозяину, ему нужно качественное обслуживание. Расстановку сил на этом рынке можно узнать из ответов представителей нижегородского среднего класса о лучшем автосервисе для себя и своего автомобиля.

Как показывают результаты исследований, на рынке ремонта и обслуживания автомобилей еще никому не удалось создать стандартный продукт и запустить его в сеть. Операторов рынка очень много, и ни одному из них не удалось завоевать в умах потребителей значительное пространство. Более того, лидируют безымянные мастерские. 13% респондентов затруднились вспомнить конкретное название, 10,7% вместо торговой марки указали класс услуг – «автосервис». 3,9% опрошенных пользуются услугами своих знакомых частных мастеров. Это значит, что владельцы автомобилей обращаются не на предприятие, а к конкретному человеку. Первая в рейтинге торговая марка «Бош-сервис» (3,7%) относится не к конкретной станции техобслуживания, а к комплексу оборудования для автосервиса. Автосервисами с таким названием располагают несколько предприятий, работающих на территории города. Полагаем, что торговая марка «Бош-автосервис» просто затмила в глазах клиентов имя и месторасположение владельца бизнеса. По 2% голосов получили нижегородские автодилеры, имеющие собственную ремонтную базу, такие как «Нижегородец», «Ока-Лада» и ТСС.

Итак, рынок по ремонту и обслуживанию автомобилей остается благоприятным полем для построения на нем действительно сильного бренда. Возможно, вслед за сетями автозаправок, станций шиномонтажа и замены масла скоро появятся и сети автомастерских.

Лучший дом отдыха (пансионат) в Нижегородской области

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Буревестник»	ЗАО «Пансионат «Буревестник»	25,5
ВЦСПС	ООО «Облсовпроф»	9,3
Не пользуюсь	—	8,7
«Татинец»	ОАО «Нижегородский машиностроительный завод»	7,6
«Автомобилист»	ОАО «Нижегородавтотранс»	6,7
«Волга»	Группа компаний «ГАМА», бизнес-пансионат	5,3
«Городецкий санаторий»	Санаторий «Городецкий»	4,0

По мере роста доходов населения все больше средств расходуется на отдых и развлечения. В последние несколько лет в России начинает развиваться внутренний туризм, повышается качество обслуживания в местных пансионатах и санаториях. Предпочтения представителей среднего класса нашли свое отражение в рейтинге «Лучший дом отдыха (пансионат) в Нижегородской области».

Бесспорным лидером стал «Буревестник» (25,5%). Этот популярнейший в области пансионат расположен на живописном берегу Горьковского моря. У торговой марки «Буревестник» хороший багаж еще с советских времен, но владельцы пансионата не почивают на лаврах, а постоянно повышают уровень сервиса и развивают местную инфраструктуру с тем, чтобы сохранить занятые позиции. Значительно отставая от лидера, вторую и третью позиции в умах потребителей занимают санатории им. ВЦСПС (9,3%) и «Татинец» (7,6%). Далее с разрывом примерно в один процент идут «Автомобилист» (6,7%), «Волга» (5,3%), «Городецкий» (4%) и др.

Лучший магазин (место продаж) товаров для детей

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Мама + Я»	ЧПЗакеров М.Н., Детский торговый центр «Мама + Я»	22,7
ЦУМ	Центральный универмаг	12,7
«Этажи»	Группа компаний «Столица-Нижний»	8,0
«Аладдин»	ЧПФролов В.В.	4,4
«Сормовские зори»	ЗАО «Транском»	4,4
Затрудняюсь	—	4,1
Не пользуюсь	—	3,9

В большинстве семей представителей среднего класса, принявших участие в опросе в рамках проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес», есть дети. На вопрос о лучшем магазине товаров для детей только 10% респондентов (в сумме) ответили: «Нет детей», «Дети выросли», «Не пользуюсь», «Затрудняюсь ответить».

Как видно из таблицы, явную победу одержала марка-специалист с говорящим названием «Мама + Я» (22,7%). Вторая и третья позиции у отделов детских товаров популярных торговых центров ЦУМ (12,7%) и «Этажи» (8%). Прочие марки и торговые центры упоминаются гораздо реже.

Итак, залогом успеха на этом рынке являются либо специализация и построение широкой собственной сети, либо присутствие в популярных местах совершения покупок.

Лучший магазин у дома

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Спар»	ТД ГК «Гёреквесток»	30,7
«Эконта»	Компания «Национальный Торговый Альянс»	25,1
«Андреевский»	ЧП Дерюгина Г.Ф.	4,4
«Новый век»	ООО «ТД «Народный»	3,3
«Олсон»	ООО «Олсон рус»	2,8
«Ням-Ням»	Группа компаний «Электроника»	2,3
«21 век»	Цыпкин Николай Аскольдович	2,1
Сормовский универсам	Группа компаний «Электроника»	2,1

В настоящее время формирование рынка продовольственных магазинов еще не завершилось. Давно работающие в Нижнем Новгороде сети продолжают свою экспансию в микрорайоны города, на региональный рынок приходят столичные и зарубежные гипермаркеты. Организаторы проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес» решили выяснить расстановку сил на рынке магазинов у дома. Для этого в анкету был включен дополнительный вопрос о том, какой продуктовый магазин респондент считает лучшим для себя и своей семьи в том районе, где он живет.

Лидером, по мнению нижегородского среднего класса, стала торговая марка «Спар» (30,7%). Удачное расположение, широкий ассортимент и высокое качество товаров, приятная атмосфера и хорошее обслуживание в сумме обеспечили победный результат. Второе место у сети магазинов «Эконта» (25,1%), которые позиционируются как экономные. Две торговые марки могли бы соперничать на равных, но в среде более обеспеченных граждан, на которых и было направлено исследование, победила та, которая позиционируется как более дорогая и качественная.

Значительно отставая от лидеров, следующие строчки рейтинга занимают магазины «Андреевский» (4,4%), «Новый век» (3,3%) и др. При такой расстановке сил потеснить лидеров будет очень сложно, но, возможно, метод 4Р, о котором мы рассказали ранее, поможет в этом.

Результаты исследований. Оценка экономической ситуации.

Участники опросов назвали не только свои предпочтения в отношении торговых марок, но и ответили на вопросы о перспективах изменения экономической ситуации в регионе, условиях развития местного бизнеса и ожидаемом уровне благосостояния населения.

Итак, какой же, по мнению нижегородцев, будет в ближайшем будущем экономическая ситуация? Инвестиции и расходы среднего класса зависят во многом от подобных ощущений. Будут ли они больше тратить или, наоборот, откладывать на черный день? Как строить бизнес нижегородским предпринимателям?

Оценки экономической ситуации в России через 2–3 года

Сценарий развития ситуации	% отве- тов
Значительно улучшится. Появятся новые возможности для развития бизнеса	5
Будет постепенно улучшаться. Условия для бизнеса будут достаточно благоприятными	42
Останется без изменения	27
Будет ухудшаться. Станет труднее вести бизнес	25
Значительно ухудшится. Бизнес придется частично свернуть	1

Отрадно, что наши деловые люди достаточно уверенно смотрят в будущее, предполагая, что экономическая ситуация в России будет улучшаться и условия для развития бизнеса будут благоприятными. С таким сценарием развития событий согласилось большинство опрошенных – 47% (42% + 5%). Видимо, эта часть бизнесменов хорошо представляет, как будет развиваться в дальнейшем их дело. Они видят перспективы своего предприятия и возможности, которые могут быть реализованы. Пессимистически настроенных руководителей и владельцев предприятий 26% (25% + 1%). Практически столько же – 27% – считают, что ожидать чего-то худшего или лучшего не стоит, все останется как есть.

По результатам опроса, проведенного в 2003 году, 71% руководителей предприятий отметили улучшение ситуации в своем бизнесе за прошедший год, 26% – сохранение на прежнем уровне, а 3% – ухудшение. Увы, постановка вопроса изменилась, поэтому сравнивать показатели было бы некорректно.

Возможное будущее нижегородских малых и средних предприятий

Сценарий развития ситуации	% отве- тов
Постепенно будут поглощаться национальными и транснациональными компаниями, приходящими в регион	58
Будут сохранять существующие на сегодня позиции	26
Продолжится их рост. Многие начнут выходить на уровень федерального округа и на национальный уровень	13
Другой вариант прогноза	3

Как видно, подъем экономики, наметившийся в последние годы, оказал влияние на видение ситуации нижегородскими предпринимателями. Но у этого процесса есть и обратная сторона. Постепенно местные бизнесы укрупняются, на российский рынок приходят все новые и новые транснациональные корпорации, намечается тенденция миграции их активности из столичного региона в провинцию. Это видно невооруженным глазом, например, по количеству строительных площадок, появившихся в Нижнем Новгороде. Для конечного потребителя это несомненный плюс: усиление конкуренции ведет к снижению цен и повышению качества обслуживания, но для регионального бизнеса это определенная угроза.

Руководители нижегородских малых и средних предприятий смотрят на складывающуюся ситуацию без иллюзий: 58% из них считают, что местные предприятия будут постепенно поглощаться и вытесняться крупным бизнесом, приходящим в регион. 26% опрошенных убеждены, что, несмотря ни на что, нижегородцы смогут отстоять занятые позиции. 13% респондентов полагают, что нижегородский бизнес способен выйти за пределы региона и составить конкуренцию федеральному.

**Оценки нижегородцами перспектив
их уровня жизни через 2–3 года**

Перспектива уровня жизни	% ответов
Останется без изменений	42
Улучшится	41
Ухудшится	17

Восприятие будущего влияет и на покупательское поведение. Большинство представителей нижегородского среднего класса смотрит в будущее с оптимизмом. 42% считают, что ситуация не изменится, 41% – что уровень жизни будет повышаться. Лишь 17% респондентов убеждены, что станут жить хуже.

Итак, как видно из результатов исследований, у нижегородской бизнес-элиты и среднего класса сложилось достаточно оптимистичное видение развития экономической ситуации в среднесрочной перспективе: она будет постепенно улучшаться или, по крайней мере, останется на прежнем уровне.

Какое же прикладное значение может иметь эта информация? Обычно во время экономического подъема люди склонны меньше накапливать и больше тратить: они убеждены, что заработают еще. Из других исследований, проведенных Центром маркетинговых исследований и коммуникаций, мы знаем, что многие нижегородцы намерены не просто тратить накопленные деньги, а использовать их в качестве первоначального взноса при кредитовании на крупные покупки. Это хороший знак для тех, кто производит товары и услуги. Предприятия готовы развиваться, люди готовы покупать.

Но не стоит обольщаться, практика показывает, что структура потребительского поведения сегодня сместилась в сторону кросс-отраслевой конкуренции. Сегодня на первый план выходит конкуренция на уровне желаний. Руководитель подразделения IKEA в России Леннарт Далыгрэн очень наглядно проиллюстрировал это (см. журнал «Секрет фирмы», №11 (50), март, 2004): «Реальная конкуренция – в борьбе за семейные бюджеты. Наши покупатели – обычные семьи, которые не могут себе одновременно позволить покупку машины, турпутевки и кухни. Всегда приходится выбирать». Что делать предпринимателю в такой ситуации, когда нужно любой ценой привлечь внимание потребителя и убедить его в необходимости выбора именно этого товара или услуги? Стать лидером. Для начала – в умах потенциальных потребителей.

Результаты исследований. Объекты вложения средств

В какой проект вы вложили бы свободные денежные средства в размере 50–100 тыс. долларов, исключая собственный существующий бизнес?

Варианты	% ответов
Операции с недвижимостью	15
Строительство	13
Общественное питание	13
Производство какой-либо продукции	10
Автобизнес	6
Затрудняюсь	5
Свой бизнес	5
Обучение и помощь детям	4
Бытовые услуги населению	4
Организация развлечений	4
Открыть магазин	3
Социальные проекты	2
Спорт	2
Медицинские услуги	2
Торговля	2
Транспортные услуги	2

Исследователи убедились, что нижегородская бизнес-элита прогнозирует дальнейшее развитие малого и среднего бизнеса в регионе. Какие сферы деятельности предприниматели считают наиболее привлекательными? Респондентам был задан открытый вопрос о том, в какой проект они вложили бы свободные средства в размере 50—100 тыс. долларов, исключая собственный существующий бизнес.

Недостаток качественного жилья, торговых и производственных помещений делает рынок недвижимости самым привлекательным для вложений. В общей сложности 28% опрошенных бизнесменов вложили бы свободный капитал в операции с недвижимостью (торговля зданиями и землей, сдача в аренду) или строительство (15 + 13%). Респонденты считают, что необходимо строить не только городское жилье и коттеджи – определенная часть из них хотела бы вложиться в улучшение городской инфраструктуры: автомобильный мост через Волгу, метромост, дороги, бизнес-центры.

Продолжающийся рост реально располагаемых доходов населения служит мощным стимулом и для развития сферы общественного питания и развлечений. В Нижнем Новгороде почти каждый месяц открываются подобные заведения, но, несмотря на кажущуюся насыщенность этого рынка, 13% нижегородских бизнесменов вложили бы капитал в открытие ресторана, кафе или бара. По их мнению, все еще остаются возможности для становления новых форматов индустрии общественного питания.

Третьим по популярности направлением для возможных инвестиций стало производство – 10%. Наиболее часто респонденты упоминали в своих ответах производство продуктов питания. По-видимому, тенденция по замещению импортных продуктов питания отечественными будет сохраняться.

Все секторы экономики, в которые предприниматели готовы вкладывать деньги, объединяет то, что они развиваются быстрыми темпами и отдача в них наиболее высока. Ничто другое так не привлекает деньги, как возможность сделать новые деньги. Можно прогнозировать, что инвестиции в этих сферах в ближайшее время будут нарастать.

Каким образом разумнее всего расходовать деньги в ближайшем будущем?

Варианты	% ответов
Приобрести недвижимость	72
Вложить в собственное дело	54
Потратить на отдых	19
Положить в банк	19
Приобрести товары длительного пользования	16
Вложить в инвестиционный фонд	12
Купить автомобиль	9
Потратить на одежду и питание	4
Вложить в негосударственный пенсионный фонд	2
Копить «под матрасом»	2

Любой человек думает о том, как более грамотно распорядиться заработанными средствами. Представителям среднего класса мы задали открытый вопрос о том, как разумнее всего расходовать деньги в ближайшем будущем. Зная настроения потенциальных потребителей, гораздо проще формировать предложение товаров и услуг.

Как видно из ответов респондентов, строительный бум никого не оставил в стороне. 72% опрошенных убеждены, что наилучшим вложением средств будет приобретение недвижимости. Квалифицированные служащие и руководители среднего звена – это люди с активной жизненной позицией. Они не хотят ни от кого зависеть: 54% респондентов ответили, что хотели бы инвестировать средства в собственное дело. Положить деньги в банк или в инвестиционный фонд хотели бы 19 и 12% опрошенных соответственно. Негосударственные пенсионные фонды пока не завоевали доверия россиян – о них упоминается всего в 2% ответов.

Часть свободных средств представители среднего класса планируют потратить не на стратегические цели, а на потребление: отдых (19%), товары длительного пользования (16%), автомобиль (9%). Расходы на одежду и питание не получили большого числа ответов, вероятно, потому, что доходы опрошенных позволяют легко удовлетворять эти потребности.

Результаты исследований говорят о том, что происходит «экономическое взросление» населения. К счастью, люди начинают думать о будущем и стараются обеспечить его материально. Они все меньше думают, «держать деньги под матрасом или купить еще один холодильник или телевизор». Доминирует позиция «вложения должны приносить прибыль». Все это косвенно свидетельствует об улучшении экономической ситуации и росте благосостояния населения.

Итак, по ощущениям нижегородских предпринимателей и представителей среднего класса, в ближайшее время перспективными и растущими направлениями останутся недвижимость, общественное питание и развлечения. Эти оценки – в значительной степени проекция сегодняшней ситуации. Современный мир меняется быстро. Завтра все будет по-другому. Нужно ли поступать как все? Чтобы побеждать, нужно быть на шаг впереди.

Результаты исследований 2003 г.

Результаты исследований 2003 года

Лучший поставщик компьютеров и оргтехники для бизнеса

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Алтэкс»	ЗАО «АЛТЭКС – группа компаний»	9,9
«Вист»	ООО ТК «Вист-НН»	6,0
«Апрель-сервис»	ООО «Апрель-сервис»	5,6
«R-Style»	ООО «Р-Стайл Волга»	4,4
«Ваш компьютер»	ООО «Алюр»	4,0

Сегодня почти не осталось сфер деятельности, где не использовалась бы компьютерная и другая техника для оптимизации управления и учета. 87,7% респондентов знают торговые марки поставщиков компьютеров и оргтехники. Всего было названо 72 уникальных названия фирм и торговых марок.

Лидерство на нижегородском рынке компьютеров и оргтехники для бизнеса сегодня принадлежит старой, уделяющей внимание фирменному стилю и профессиональному продвижению «Группе компаний АЛТЭКС» (9,9%). Вторую и третью строчки рейтинга занимают «Вист» (6%) и «Апрель-сервис» (5,6%). Разрыв между позициями в первой десятке составляет от десятых процента до процента – рынок достаточно размыт.

Лучший поставщик мебели для бизнеса

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Мебель плюс»	ООО «Мебель плюс»	19,4
«Фронда-мебель»	ОАО «Фронда»	9,5
«Алтэкс»	ЗАО «АЛТЭКС – группа компаний»	6,3
«Офис-галерея»	ООО «Офис-галерея»	6,0
«Балчуг»	ООО «Балчуг»	4,8

Назвать лучшего для своего предприятия поставщика мебели смогли 82,1% респондентов, принимавших участие в опросе. Всего было названо 62 уникальных названия фирм и торговых марок.

Явным лидером на рынке мебели для бизнеса стала сеть мебельных салонов «Мебель плюс» (19,4%). Активная рекламная кампания и грамотно организованные продажи позволили ей оторваться от следующего претендента на 10%. В тройку лидеров также вошли «Фронда-мебель» (9,5%) и «Алтэкс» (6,3%). Разрыв между третьей, четвертой и пятой строчками рейтинга незначительный – шансы этих торговых марок на рынке примерно равны.

Лучший поставщик полиграфии для бизнеса

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Нижегородская радиолaborатория»	ЗАО «Нижегородская радиолaborатория»	15,1
«Нижполиграф»	ФГУИП «Нижполиграф»	10,7
«Ридо»	ЗАО «Ридо»	7,1
«Деком»	ЗАО «Д-графикс»	6,0
«Алга»	ООО «Алга»	5,2

Рынок полиграфических услуг хорошо знаком представителям малого и среднего бизнеса. 87,7% респондентов ответили на вопрос о лучшей типографии для их предприятия. Всего было названо 53 уникальных названия фирм и торговых марок.

Более 50% изучаемого рынка принадлежит первой семерке компаний, имеется ярко выраженный лидер – «Нижегородская радиолaborатория» (15,1%). В первую тройку входят также «Нижполиграф» (10,7%) и «Ридо» (7,1%).

Лучший поставщик товаров для офиса

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Канцопт»	ООО «Канцопт»	18,3
«Алтэкс»	ЗАО «АЛТЭКС – группа компаний»	15,1
«Комус»	ООО «Фортуна-Комус»	13,9
«Балчуг»	ООО «Балчуг»	11,9
«Офис-сервис»	ООО «Офис-сервис»	3,2

Канцелярские принадлежности, бумага и т.д. – это наиболее часто используемые товары для обеспечения работы офиса любого предприятия. В ходе исследования в этой номинации было получено наибольшее количество ответов – 92,5%. Всего было названо 115 уникальных названий фирм и торговых марок.

Почти 60% нижегородского рынка товаров для офиса удерживают четыре компании. Лидирует специализированная компания «Канцопт», использующая в продвижении стратегию «втягивания» бренда. Далее в рейтинге с небольшим отрывом друг от друга присутствуют «Алтэкс» (15,1%), «Комус» (13,9%) и «Балчуг» (11,9%).

Лучший торговый центр (непродовольственные товары)

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
ЦУМ, ТД «Мещера»	ООО «Центральный универмаг»	31,5
«Этажи»	Группа компаний «Столица Нижний»	20,1
«Сормовские зори»	Гостинный двор «Сормовские зори»	19,1
«Аврора»	ЗАО «Стенд-бай»	5,2
«Автозаводский универмаг»	ООО «Автозаводский универмаг»	3,3

В ходе исследования нижегородцы указали всего 46 торговых центров, где им нравится приобретать непродовольственные товары, но явно выраженных лидеров оказалось три.

Победителем стал старый, известный с советских времен универмаг, ныне ЦУМ (31,5%), расположенный на площади Революции. Его стратегическая сила в известности, расположении на пересечении самых интенсивных в регионе людских потоков и в широком ассортименте товаров. На втором месте недавно отстроенный современный торговый центр «Этажи», уделяющий большое внимание дизайну интерьеров, рекламе и качеству товаров, – (20,1%). На третьем месте «Сормовские зори» (19,1%) – один из районных торговых центров, также имеющий удобное расположение. Прочие торговые центры либо не так популярны, либо имеют локальное значение.

Лучшая туристическая фирма

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Эгна»	ООО «Эгна»	5,0
«Гама»	ООО «Гама»	4,1
«Метрополь»	ООО «Метрополь»	3,8
«Дилижанс»	ООО «ТК „Дилижанс“»	3,7
«Роза ветров-НН»	ЗАО «Роза ветров-НН»	3,6

Порядка 60% нижегородцев – представителей среднего класса регулярно пользуются услугами туристических компаний. Именно столько респондентов указали лучшего для себя туристического оператора. Всего было названо 107 компаний и торговых марок.

Рынок очень сильно размыт. Явные лидеры отсутствуют, что дает большой потенциал по захвату территории в умах людей. Первую строчку занимает интенсивно рекламирующаяся фирма «Эгна» (5%). Последующие строки рейтинга отделяют друг от друга десятые доли процента.

Лучшее место общественного питания (кафе, бар, ресторан)

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Пирушка у Ганса»	ООО «Пир»	6,4
«Макдоналдс»	ООО «Макдоналдс»	6,0
«Виталич»	ООО «Триумф»	5,1
«У Шаховского»	ЗАО «У Шаховского»	4,2
«Купеческий»	ЧП Борисычева Е. Л.	2,6

Почти все респонденты указали свое любимое кафе, бар или ресторан. В этой номинации самая большая вариативность ответов – всего было указано 208 названий мест общественного питания.

Рынок хорошо брендирован (торговые марки известны и хорошо узнаваемы), но сильно размыт – нет явного лидера. Это говорит о разнообразии вкусов нижегородцев. В первую десятку вошли заведения с хорошей кухней, сервисом и ярко выраженным стилем («имеющие свое лицо»). Примечательно, что ООО «Пир» владеет двумя марками, вошедшими в рейтинг: «Пирушка у Ганса» (6,4%) и «Папаша Билли» (2,3%). Как отступление от наблюдаемой тенденции второе место заняла транснациональная сеть быстрого питания «Макдоналдс» с отставанием от победителя в десятые доли процента.

Лучшее место проведения досуга (развлекательный центр)

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Россия»	ООО «Каро-фильм»	13,1
«Октябрь»	ООО «Сеть фирменных магазинов „Электроника“»	10,8
«Победа»	ООО «Третья Столица Интертеймент»	7,2
«Пикассо»	ЧП Козлов А.Ф.	6,8
«Гудок»	ООО «Ярмарка развлечений»	6,3

По причине разнообразия вкусов жителей Нижнего Новгорода в рейтинге мест проведения досуга, так же как в рейтинге мест общественного питания, разрыв между позициями небольшой. Сегодня самый любимый способ развлечься – поход в кино. Набирают популярность и боулинг-клубы. В тройке победителей – два кинотеатра и один клуб: «Рос-

сия» (13,1%), «Октябрь» (10,8%) и «Победа» (7,2%). Всего в ходе опроса респондентами было указано 93 любимых места проведения досуга.

Лучшая таксомоторная компания

Торговая марка	Владелец торговой марки	Рейтинг, %
«Нижегородец»	ООО «ЭКФ Нижегородец»	27,8
«008»	ООО «Вояж»	12,8
«555» («Три пятерки»)	ЧП Иванов А.Ю.	12,6
Частники	—	4,4
«Такси блюз»	ООО «Такси блюз»	4,0

Более половины рынка услуг легковых автомобилей такси занимают три компании. Явный лидер – давно работающая на рынке фирма «Нижегородец» (27,8%). Вторую и третью позиции занимают такси, известные жителям города как «008» (12,8%) и «Три пятерки» (12,6%), – разрыв составляет всего две десятые доли процента. На самом деле позиции ООО «Вояж» в умах людей могли бы быть сильнее на 1,2%, если бы компания не допустила раздвоения торговой марки – часть респондентов знает ее по имени юридического лица.

Анализ рейтинга показал, что таксомоторным компаниям не хватает узнаваемости и индивидуальности. Их названия и телефоны похожи на названия и телефоны других фирм до степени смешения. Например, в рейтинг такси попали пейджинговая компания и агентство, принимающее заявки на рекламу по телевидению.

Лучший производитель колбасных/мясных изделий

Торговая марка (производитель) ¹	Рейтинг, %
ДЭМКА (ОАО «Дзержинский мясокомбинат»)	52,6
Атяшевский м/к (ООО «Атяшевский»)	17,3
Чернышихинский м/к (ООО «Чернышихинский м/к»)	9,0
Ильиногорское (ОАО «Ильиногорское»)	7,7
Дивеевский м/к (ОАО «Перспектива»)	3,8

Лучший производитель замороженных полуфабрикатов

Торговая марка (производитель)	Рейтинг, %
ДЭМКА (ОАО «Дзержинский мясокомбинат»)	20,5
«Велрус» (ООО «Нижегородский мясницпром-НН»)	16,0
«Дарья» (ООО «Дарья-полуфабрикаты»)	16,0
«Ефимовские пельмени» (ЧПЕфимов)	12,2
«Госпел! Столичные» (ЧПФуфина)	8,3

Лучший производитель салатов

Торговая марка (производитель)	Рейтинг, %
Бобров и Ко (ООО «Бобров и Ко»)	60,9
ЧПМахмудов	14,7
ЧПЮгай Л. А.	3,2
«Русский стол» (ООО «Продюсер»)	8,3
ИПНАМ К.	2,6

¹ Здесь и далее название торговой марки сформулировано так, как его указывали респонденты; информация получена по телефону у представителей предприятия либо с упаковки.

Лучший производитель питьевой воды

Торговая марка (производитель)	Рейтинг, %
«Сарова» (ОАО «МВ&Н», ООО «Божественные источники Сарова»)	37,2
ВОНАQUA (ООО «КОКА-КОЛА Эйч-би-си ЕВРАЗИЯ»)	12,8
«Ветлужская» (ЗАО «Ветлужская минеральная вода»)	7,7
«Модерн», «Ярмарка» (ООО «РОСМ»)	5,1
Лимонад «Сарова» (ОАО «МВ&Н»)	3,8

Выводы.

Казалось бы, все сказано: подсчитаны проценты и намечены тенденции. Но настоящая работа начинается только теперь. О чем говорят цифры? Что стоит за мнением каждого опрошенного? И как использовать полученную информацию на благо бизнеса компании?

Вариантов масса. Например, из исследований видно, что 19% представителей среднего класса хотят тратить деньги на отдых. С другой стороны, в организацию развлечений готовы вложить средства лишь 4% предпринимателей. Плюс еще 13% бизнесменов считают перспективным сегмент общественного питания.

Как можно интерпретировать эти данные? Можно ли утверждать, что рыночная ниша отдыха и развлечений достаточно велика, и рекомендовать предпринимателям воспользоваться этим вместо того, чтобы бросаться в капиталоемкий и высококонкурентный рынок недвижимости? Вполне возможно. Но не исключен и другой поворот событий. 19% обеспеченных граждан хотят тратить деньги на отдых, но тратят ли? Вполне возможно, что половина респондентов, назвавших отдых предпочтительным объектом вложения денег, просто размечтались, а на самом деле на повестке дня у них покупка машины или оплата обучения детей. Однако в любом случае полученные данные – уже повод для более детального рассмотрения сегмента отдыха и развлечений.

Или другая интересная тенденция. 54% (больше половины!) представителей среднего класса задумываются о собственном деле. Но что им мешает его открыть? Отсутствие средств или отсутствие идей, простое нежелание работать на дядю или скрытые лидерские амбиции? Казалось бы, вот она, новая ниша для опытных бизнесменов, государственных чиновников и банкиров. Но бизнесмены, видимо избегая лишней конкуренции или в силу неумения понимать потребителей, игнорируют это направление деятельности в своих планах, предпочитая думать о строительстве и некоторых других рынках, куда стремятся попасть все.

Эту ситуацию могут во благо себе использовать консультанты, а также опытные предприниматели, открывая курсы «Как создать свой бизнес с нуля?», подсказывая плюсы и минусы той или иной отрасли, беря начинающих предпринимателей к себе в долю, продавая франшизы и т.д. Ну а для Министерства поддержки малого предпринимательства, потребительского рынка и услуг, а также для кредитных учреждений здесь вообще работы непочасть край!

Оценка результатов исследований должны сочетаться с другими методами получения информации о рынке. Так, например, частные лица ни словом не обмолвились об отдыхе, развитии и образовании своих детей, и лишь 4% предпринимателей задумались о вложении денег в эту сферу. При этом без всяких исследований известно: отдохнуть с детьми в Нижнем Новгороде просто негде. Парк «Швейцария», Шоколандия, еще несколько площадок в разных частях города – и все.

Уверены, что каждый из вас сможет сделать свои выводы из полученных исследований. Будем рады, если это поможет вашему бизнесу стать сильнее.

Приложение 2. Письмо «Аналитика».

*Исх. №2101/02 от 21 февраля 2004 г. Всего 2 страницы. Страница 1.
Руководителю пресс-службы ОАО «НБД-Банк» Г-ну Терещенко Н.*

Информационный меморандум.

Закрытое акционерное общество «Журнал „Аналитик“» планирует в 2005 году приступить к изданию регионального делового журнала „Аналитик Волга“, который будет распространяться в 12 областях и республиках региона: Астраханской, Волгоградской, Кировской, Нижегородской, Пензенской, Самарской, Саратовской и Ульяновской областях, а также в республиках Марий-Эл, Татарстан, Мордовской и Чувашской.

Журнал «Аналитик Волга» будет ориентирован на предпринимателей, менеджеров, профессионалов Поволжья. Читатели журнала смогут регулярно получать новости со всего региона, анализ региональных процессов и тенденций в экономике, политике, обществе, культуре.

Независимый деловой журнал для Поволжья – наш четвертый региональный проект в России (мы также выпускаем аналогичные журналы в Казахстане и на Украине). С октября 1999 года выходит журнал «Аналитик Северо-Запад», тираж около 10 тысяч экземпляров (распространяется в 10 регионах Северо-Запада: в Санкт-Петербурге, Ленинградской, Архангельской, Вологодской, Калининградской, Мурманской, Новгородской, Псковской областях, Республиках Карелия и Коми). В еженедельном режиме выходит с мая 2001 года. Редакция расположена в Санкт-Петербурге.

С мая 2000 года мы издаем журнал «Аналитик Урал», тираж 12 тысяч экземпляров (распространяется в Курганской, Оренбургской, Пермской, Свердловской, Тюменской, Челябинской областях и республиках Башкортостан и Удмуртия). Еженедельником стал с января 2002 года. Редакция расположена в Екатеринбурге.

С апреля 2003 года начал выходить журнал «Аналитик Сибирь», тираж которого сегодня превысил 11500 экземпляров. Он распространяется в 13 областях, краях и республиках региона: на Алтае, в Иркутской, Кемеровской, Новосибирской, Омской, Томской, Читинской областях, Алтайском и Красноярском крае, а также в республиках Бурятии, Тыве, Хакасии и Якутии.

Опираясь на возможности и авторитет центрального издания, журналы «Аналитик Северо-Запад», «Аналитик Урал» и «Аналитик Сибирь» развились в самостоятельные издательские проекты. На сегодняшний день они остаются единственными деловыми полноцветными еженедельниками, специализирующимися на освещении событий и анализе проблем трех федеральных округов России. Действуя в рамках идеологии и целей материнского издания, сохраняя с ним постоянные рабочие связи, «Аналитик Северо-Запад», «Аналитик Урал» и «Аналитик Сибирь» превратились во влиятельные региональные СМИ, проводящие самостоятельную редакционную политику, которая отвечает запросам и интересам делового сообщества Северо-Запада России, Большого Урала и Сибири.

В сравнении с другими деловыми изданиями, издающимися в регионах, по социально-демографическим признакам, образованию, социальному статусу и уровню дохода читателей журналы «Аналитик Северо-Запад», «Аналитик Урал» и «Аналитик Сибирь» имеют самую качественную аудиторию. Средний возраст читателей составляет 35 лет, 60% – в возрасте 24—44 года. 45% аудитории журналов руководители различных уровней (топ-

менеджмент и среднее звено). 10% – работники сферы обслуживания. 8% читателей журналов являются собственниками своего бизнеса, а 7% – чиновники регионального и федерального уровней.

Журналы выходят объемом 48—64 полосы стабильно растущими тиражами. Акционерами компаний «Аналитик Северо-Запад», «Аналитик Урал» и «Аналитик Сибирь» являются видные российские предприниматели, чьи компании работают в соответствующих регионах. Контрольные пакеты акций этих изданий принадлежат ЗАО «Журнал Аналитик».

«Аналитик Волга» будет распространяться в одной упаковке с федеральным «Аналитиком», что существенно облегчает задачу продвижения нового издания на рынке средств массовой информации. Целями журнала «Аналитик Волга» станут содействие экономической интеграции, развитию эффективного частного бизнеса, позитивным изменениям в экономике региона, продвижение интересов формирующегося в России «среднего класса», распространение опыта прогрессивного современного менеджмента.

Доходная часть бюджета издания будет формироваться за счет публикации рекламы. Как показало наше исследование рекламоемкости рынка Поволжья, журнал может выйти на уровень самоокупаемости в режиме еженедельного издания объемом 32—48 полос в течение примерно полутора лет.

На первом этапе журнал будет выходить два раза в месяц на 32 страницах. На еженедельный график выхода мы планируем перейти к концу первого года. Начальный тираж журнала планируется на уровне 6 тысяч экземпляров, с доведением его через полгода до 8 тысяч, а в перспективе – до 15 тысяч.

Размер пакета support-партнера составляет от 10 до 20%, по сумме это 100 и 200 тысяч долларов США соответственно.

Президент ЗАО «Журнал Аналитик» Иванов И.И. Контакт: Василий Рахманинов. (495) 555-55-55

Приложение 3. Полезные книги.

10 книг, которые стоит прочитать, если вы хотите узнать больше о...

...теории маркетинга.

Бойетт, Д. Гуру маркетинга / Джозеф Бойетт, Джимми Бойетт. – М.: Эксмо, 2004. – 320 с.

Книга-дайджест и книга-справочник. Как любая дисциплина, маркетинг полон противоречивых теорий и гипотез. Здесь невозможны абсолютные доказательства, одинаково справедливые для всех рынков и всех сфер деятельности. В одной отрасли лучше работает CRM, в другой – только брендинг. Книга «Гуру маркетинга» помогает сориентироваться в этом многообразии: кратко излагает основные постулаты концепций и теорий с указанием авторства их разработчиков с тем, чтобы далее читатель мог самостоятельно продолжить изучение выбранного раздела.

...подборе персонала.

Иванова, С.В. Искусство подбора персонала : Как оценить человека за час / Светлана Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160 с.

«Три телефонных звонка звучат одновременно. Ваши действия?» – один из вопросов, которые предлагает задать кандидату в сотрудники автор книги Светлана Иванова. В ответе кандидата невольно прозвучит его умение ориентироваться в ситуации, скорость принятия решения, его подход к общению с клиентами, руководством, партнерами и коллегами.

Согласитесь, немаловажно, как отреагирует будущий сотрудник: ответит по одному телефону и начнет разговор с тем, кто оказался на конце первого провода, или попытается расставить приоритеты среди звонящих, будет ли винить секретаря и коллег или же самостоятельно станет искать выход из ситуации. Это модель ситуации-показателя. Вопросы и кейсами подобного рода и полна книга.

А значит, эта книга одинаково полезна и для тех, кто уже неоднократно проводил собеседования о приеме на работу, и для тех, кому оценку и подбор персонала предстоит произвести впервые, и даже для тех, кто сам намерен отправиться на собеседование.

...маркетинге услуг.

Беквит, Г. Продавая незримое : Руководство по современному маркетингу услуг / Гарри Беквит. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 272 с.

По мнению Гарри Беквита, основное отличие услуги от товара состоит в том, что товар – это вещь, а услуга – это всего лишь обещание. Вы никогда не узнаете, как вас пострижет парикмахер, пока он этого не сделает. Вот почему незнакомая услуга значительно больше пугает потенциального покупателя, чем незнакомый товар. Сломанный фен можно вернуть в магазин, а вот обрезанные кудри назад не прирастут.

И значит, эта книга будет очень полезна тем, кто продает обещания, будь то обязательство грамотно составить контракт на покупку дома или обещание отремонтировать автомобиль.

...продажах по телефону.

Шиффман, С. Техники холодных звонков (которые действительно работают!) / Стивен Шиффман. – М.: НИРО, 2004. – 150 с.

Холодные звонки – это то, что больше всего ненавидят менеджеры по продажам. Холодные звонки – это поиск клиентов по телефону, обзвон, связанный с жесткими и зачастую грубыми отказами, которые неприятно получать любому человеку.

Вы скорее всего уже сталкивались со звонками типа: «Здравствуйте, вам пенополиуретан не нужен? Нет? Ну ладно...» Холодные звонки требуют особых навыков, которым и учит Шиффман. Впрочем, и он не обещает, что отказов не будет. Зато гарантирует снижение процента отказов, в противном случае обязуется вернуть деньги, потраченные на приобретение его книги.

...управлении продажами.

Вертоградов, В.А. Управление продажами / Владимир Вертоградов. – СПб.: Питер, 2005. – 240 с.

Что значит «управлять продажами»? Какой маркетолог не хотел бы получить ответ на этот вопрос? Отдел продаж – обязательное структурное подразделение любой компании, в тесном сотрудничестве с которым приходится работать каждому специалисту по рекламе и маркетингу.

Книга Вертоградова содержит целостное описание системного управления продажами, которое позволит не только понять схему работы данного подразделения, но и определить новые сферы взаимопользовного сотрудничества.

...маркетинговом анализе.

Березин, И.С. Маркетинговый анализ / Игорь Березин. – М.: ООО «Журнал „Управление персоналом“, 2004. – 352 с.

Книга Игоря Березина – достойный маркетинговый справочник для тех, кто устал путаться в терминологии и аббревиатурах. Но еще более ценна книга тем, что приводит практические примеры использования таких инструментов маркетингового анализа, как SWOT-анализ, закон Парето или матрица BCG.

...сотрудничестве с потребителем.

Годин, С. Доверительный маркетинг : Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя / Сет Годин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 246 с.

Один из основных постулатов Сета Година гласит: наиболее эффективное взаимодействие с потребителем возможно только в форме сотрудничества. Потенциальный покупатель может, по версии Година, стать добровольным помощником маркетолога, активным участником процесса продажи. Но только в том случае, если и он получит от этого процесса свою выгоду.

...работе с дорогим товаром.

Сильверстайн, М. Дж. Зачем платить больше? Новая роскошь для среднего класса / Майкл Дж. Сильверстайн и Нил Фиск. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 364 с.

В сегмент производителей товаров для среднего класса сегодня стремятся многие компании. Но кто из них до конца понимает, за что платит потребитель, покупая дорогое? За бренд? За престиж? За качество? Или за нечто иное?

Издатели посчитали необходимым дополнить книгу американского происхождения русской главой, демонстрирующей на примере таких компаний, как «Дикая орхидея», «Тинькофф» и «А. Коркунов», что закономерности развития тяги к роскоши одинаковы и для американского среднего класса, и для российского.

...розничной торговле.

Мачнев, Е.В. Развлекунки: Креатив в розничной торговле / Е.В.Мачнев. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.

Что делать, если товар, место его продажи и все остальные элементы бизнеса ничем не отличаются от предлагаемого конкурентами? Например, формат «магазина у дома» мало отличается от формата «улица к улице», а разница в расстоянии между ними – пара сотен шагов. Автор книги уверен: в таких случаях надо использовать неценовую конкуренцию, например удивляя, шокируя и развлекая потребителя с тем, чтобы он шел в конкретный магазин, игнорируя все окружающие. Как этого добиться? Примерами решения таких задач полна книга г-на Мачнева.

...аудите маркетинга.

Уилсон, О. Аудит маркетинга : Практический инструментарий для контроля эффективности маркетинга / Обри Уилсон. – Днепропетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 354 с.

Эффективность работы маркетинговой службы часто вызывает нарекания. Данная книга целиком состоит из вопросов, задав которые можно оценить, насколько грамотно используется маркетинговый инструментарий в реальной практике конкретного предприятия. Отличительная особенность книги в том, что она адресована специалистам, обладающим широким кругозором в области маркетинга, менеджмента и смежных дисциплин.

Все эти книги можно найти на прилавках нестоличных книжных магазинов. К ним также можно добавить максимально полезные книги издательства «Манн, Иванов и Фербер», аннотации к которым вы можете прочитать на последних страницах этого издания.

Благодарим за поддержку!

Книга «Re: Маркетинг. Возможна ли практика в стиле funk?» была написана быстро. Очень быстро. Можно сказать, на одном дыхании. 1 мая 2005 года было написано обращение к читателю, а уже к 30 июля был закончен текст основной части рукописи, проведены исследования, получены первые результаты. 10 октября уточненная рукопись была передана в издательство.

Наверное, ни одной книги так быстро мы уже не напишем... А между тем «Re: Маркетинг. Возможна ли практика в стиле funk?» охватывает минимум треть нашей жизни. И даже чтобы сказать спасибо всем, кого нам хотелось бы поблагодарить за помощь и поддержку, нужно перечислить всех авторов книг, которые мы прочитали. Всех коллег и партнеров, с которыми мы работали (причем с некоторыми из них мы знакомы и дружим всю жизнь). Всех друзей, родных и близких, которые читали первые варианты глав и не приставали к нам в выходные с походами на шашлыки или в кино, зная, что мы работаем...

Но есть люди, без которых эта книга просто не состоялась бы. Именно они помогли нам стать теми, кто мы есть. Не знаем, что это: случай, везение или наши усилия, но в своей жизни мы встретили людей, которые помогли нам вырасти и многого добиться. Мы хотели бы выразить признательность и сказать спасибо:

– правлению НБД-Банка и лично Александру Георгиевичу Шаронову и Андрею Константиновичу Морову: вы дали возможность реализовывать идеи, которые мы получали из книг и семинаров, на практике в банковском бизнесе; думаем, что наш вклад был заметным и полезным для НБД-Банка;

– управлению по работе с персоналом банка и его руководителям Тамаре Петровне Овчинниковой и Светлане Александровне Терехиной за ту атмосферу, которую они смогли создать в организации. Обучающаяся организация – это когда создают условия для обучения, разрешают придумывать и пробовать и при этом позволяют делать ошибки, делятся опытом и помогают расти, когда стимулируют передавать свои знания другим. Нам очень повезло: мы не работаем – скорее, живем в такой организации уже более десяти лет. И наш опыт показывает, что таких компаний, увы, очень немного;

– коллективам рекламной и PR-службы и персонально Андрею Корчуганову и Елене Прошиной: без вашей работы, ваших идей и решений 50% примеров в книге просто не было бы; мы рады, что так давно и плодотворно работаем вместе.

– нашим коллегам из отдела маркетинга, с которыми мы проводили исследования в рамках проекта: Татьяне Бирюковой, Алене Прокопенко, Елене Ремизовой и Дмитрию Кирюпину. Вы с честью выдержали и пиковые нагрузки, и монотонную, но очень важную работу, результаты которой обеспечили качество и достоверность информации. За время существования проекта вами было обработано несколько тысяч анкет, сделано несколько тысяч контрольных звонков. Нам очень приятно работать с такой командой! Дорогие коллеги, желаем вам добиться успеха и сделать хорошую карьеру;

– Дмитрию Федюнину и Ольге Сивковой – за идею проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес» и ее превосходную реализацию на протяжении уже трех лет; мы знаем, что с вами и невозможное возможно;

– Георгию Ивановичу Коренченко, который оказал огромное влияние на наше становление не только как специалистов, но и как личностей. Для нас было большой честью работать с ним и учиться у него. Судьба отвела нам не очень много времени для общения, но даже за эти несколько лет он научил нас видеть мир глубже и в настоящих красках. Ни в ком другом мы не видели такого сочетания бездонных знаний, мудрости, любви и уважения

к людям и настоящей скромности. Георгий Иванович, Вы были для нас учителем в самом глубоком смысле этого слова;

– Денису Ивановичу Лабuze – за многолетнюю личную и государственную поддержку нашего смелого начинания. Будучи директором Фонда по поддержке малого бизнеса Нижегородской области, заместителем министра экономики и развития предпринимательства, а теперь уже министром по поддержке малого бизнеса правительства Нижегородской области, Вы тем не менее остаетесь в душе настоящим предпринимателем, у которого стоит учиться всем остальным, цельным, настойчивым в реализации своих планов и очень внимательным человеком;

– Виктору Седову и Марии Адамян – нашим друзьям из Центра предпринимательства США—Россия. Редко когда встретишь столь обаятельных людей и столь надежных деловых партнеров. Работать с вами – одно удовольствие. Мы уверены, что проект 2004—2005 года – это только начало нашего долгого и плодотворного сотрудничества;

– Игорю Манну – за личный пример, два отличных семинара, умение заряжать окружающих позитивными эмоциями и веру в успех нашего проекта; главной золотой пулей семинара в декабре 2004 года и была идея написать эту книгу.

– Дмитрию Дробышеву – за примеры, понимание и неоценимое участие в написании книги;

– Дмитрию Сандлеру – за поддержку и новые возможности. Благодаря вам, Дмитрий, это второе издание получило новый заряд энергии;

– Галине Пяк, Ирине Борисовой, Татьяне Милашевской, Татьяне Ивановой, Валентине Харламовой и Наталье Буровой, Владимиру Ермилову – за участие и понимание;

– Андрею Младенцеву, Алексею Боброву, Игорю Березину, Сергею Колесову, Дмитрию Алатину, Марку Кораблеву, Игорю Кузнецову, Владлену Альтшуллеру, Константину Умрилову, Максиму Капчицу – за первые рецензии, важные замечания и потрясающие примеры для второго издания;

– отдельное спасибо Андрею Алатину – за великолепный материал, ценную критику, удивительно точные и правильные вопросы и безусловную поддержку. Именно Андрею мы обязаны более глубоким осмыслением понятия «фанки-бизнес»!

Мы благодарим также информационных партнеров проекта: коллективы «Типографии НРЛ», радио «Ретро», радио «Максимум», агентства «Видео Интернешнл», газет «Биржа», «День города», «Аргументы и Факты НН», «Российской газеты», «Капиталист», главного городского сайта NN.RU, журнала «Деловая неделя», «Нижегородского бизнес-журнала».

Мы не смогли бы провести свои исследования без наших верных и надежных интервьюеров. Полевые работы в маркетинге ничуть не легче, чем труд на настоящей пашне. Мы очень благодарны вам, дорогие друзья, за то, что вы смогли пробиться к нашим респондентам и взять интервью. Ваша работа очень важна.

Большое спасибо за отличную работу коллективам сервис-центра «Нижегородской ярмарки», гостиниц «Ока» и «Волна», ресторанов «У Шаховского», «Меркурий» и «Чайка», центра кадровых технологий «Бизнес Будет!» и бизнес-школы «Green City», а также лично Тахиру Базарову, Елене Аксеновой, Елене Лобановой, Виктору Паламарчуку, Александру Гольденбергу, Вадиму Сопину, Галине Мельниковой, Виктору Нырову, Дмитрию Швейникову, Ирине Земсковой, Павлу Грудяеву, Василию Козлову, Андрею Коркунову, Игорю Липсицу, Анжелике Блинохватовой, Семену Федосенко, Татьяне Мун, Виктории Тимониной, Елене Бруновой, Дмитрию Буренко, Татьяне Сычевой, Евгении Васильевой, Светлане Шестерниной, Елене Беляевой, Николаю Шабарову, Дмитрию Косолапову, Виктору Козяру, Юле Агальцовой, Илье Каликину, Виктории Омельченко, Дмитрию Патину, Андрею Сынкову, Алексею Улитину, Константину Пушкину, Артему Полешову, Артему Степанову, Артемию Лебедеву, Михаилу Иванову, Михаилу Ферберу и всем тем, кто выступал на семина-

рах и готовил их, участвовал в подготовке образовательных программ и торжественных мероприятий проекта, читал нашу книгу и давал отзывы, редактировал ее и делал дизайн обложки, готовил фоторепортажи, статьи и интервью, приходил на наши семинары и выступал в качестве респондентов исследований, всем, кто помогал нам и делился идеями.

Ваш труд, ваши выступления, ваши идеи, ваши рекомендации и опыт не остались незамеченными! Еще раз спасибо!

С уважением и признательностью, Николай Терещенко, Евгения Трибунская, Олег Корень.

Сведения об авторах.

Терещенко Николай Николаевич.

Начальник отдела по продвижению банковских продуктов и связям с общественностью ОАО «НБД-Банк», председатель правления АНО «Центр маркетинговых исследований и коммуникаций».

Родился в 1969 году. В 1986 году окончил среднюю школу с золотой медалью. С 1986 по 1990 год учился в Высшем военно-морском инженерном училище им. Ленина, затем служил на Краснознаменном Северном флоте. В 1991 году поступил в Волжскую государственную академию водного транспорта и в 1994 году окончил ее по специальности «инженер-механик». В 1997 году окончил Высший колледж ННГУ по программе МВА, защитил магистерскую диссертацию и получил диплом по специальности «управление бизнесом». В 1995 году прошел практику в Тейлорском университете (США). До 1995 года работал в Камском речном пароходстве и различных коммерческих организациях. С 1995 года работает в НБД-Банке. В 2000—2004 годах преподавал на курсах Института переподготовки кадров ВВАГС, курсах подготовки специалистов по связям с общественностью агентства «PR-Эксперт», а также на кафедре философии и теории коммуникаций Нижегородского государственного лингвистического университета им. Н.А.Добролюбова. В апреле 2003 года стал одним из учредителей и председателем правления автономной некоммерческой организации «Центр маркетинговых исследований и коммуникаций». С июня 2003 года – председатель оргкомитета проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес».

Н.Терещенко – один из авторов, организатор и непосредственный участник практически всех рекламных и PR-кампаний ОАО «НБД-Банк» начиная с 1995 года. Кроме опыта работы в банке, руководства проектом «Лидер года» и преподавательской деятельности имеет в профессиональном багаже ряд консультационных проектов с такими нижегородскими компаниями, как «Ваш компьютер», «Бобров и Ко», «Ариент», «Спорт-Экспресс-НН», «Терем», «Аква Ленд НН» и др. В 2004 году стал совладельцем небольшой транспортной компании.

Трибунская Евгения Олеговна.

Руководитель отдела маркетинга еженедельника «Аргументы и факты – Нижний Новгород».

Родилась в 1980 году. С 1997 по 2002 год училась на историческом факультете Нижегородского государственного университета им. Н.И.Лобачевского по специальности «историк, преподаватель по специальности „история“». В настоящее время готовит к защите кандидатскую диссертацию.

С 2001 по 2003 год – координатор проекта «Саморегулирование СМИ в Нижегородской области» под патронатом Оксфордского университета Великобритании. С 2003 по 2005 год – сотрудник журнала «Иномарка», менеджер по рекламе, маркетолог. В 2004 году после победы во Всероссийском конкурсе «Отличник рекламной подготовки» прошла практику в российском отделении рекламного агентства DDB. В 2005 году – заместитель директора компании «Открытие» по развитию. С 2006 года – руководитель отдела маркетинга еженедельника «Аргументы и факты – Нижний Новгород».

Корень Олег Иванович.

Начальник отдела маркетинга ОАО «НБД-Банк», член правления АНО «Центр маркетинговых исследований и коммуникаций».

Родился в 1970 году. В 1987 году окончил среднюю школу с серебряной медалью. С 1987 по 1992 год учился в Военном краснознаменном институте Министерства обороны по специальности «военный референт-переводчик». Уволился в запас, работал в частном бизнесе.

С 1993 года работает в НБД-Банке. В 1995 году проходил обучение и стажировки в рекламном агентстве Publicis Etoile и банке CIC Paris (Франция). В 1997—1999 годах получал второе высшее образование по специальности «финансы и кредит» в Волго-Вятской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, выпускник российско-голландской программы «Маркетинговое образование в России» РИМА-А.

В апреле 2003 года стал одним из учредителей автономной некоммерческой организации «Центр маркетинговых исследований и коммуникаций». Руководитель маркетинговых исследований в рамках проекта «Лидер года. Малый и средний бизнес», консультант.

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»: Мы другие.

Как все начиналось и зачем нам это.

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй – «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с монстрами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы – начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем.

- Мы издаем только одну книгу в месяц (всего выходит 12 книг в год).
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и очень активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства www.mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).
- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Все наши книги, начиная с первой, пронумерованы.
- Мы не торопимся – и почти не делаем ошибок. У нас нет обязательств перед внешними акционерами, мы не должны «гнать план по валу» или «бороться за долю рынка».
- Мы заказываем дизайн книг у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Нам нравится.
- Мы стараемся выдерживать баланс 50 на 50 между публикациями русскоязычных и зарубежных авторов. Почему русскоязычных, а не российских? Потому что к нам поступают рукописи не только из России, но и из Латвии, Украины, Казахстана, Белоруссии и других стран ближнего зарубежья.

Результат? Вы всегда получите лучшую книгу в своей категории.

- Книгу, полную полезных идей, отобранную из сотен других книг.
- Книгу с хорошим текстом, независимо от того, переводная она или нет.
- Книгу, которую приятно и удобно читать: с хорошей версткой и дизайном обложки, а также широкими полями, листами для записей и закладкой.

Приятного и полезного чтения – и успехов в бизнесе!

С уважением, *Игорь Манн, Михаил Иванов, Михаил Фербер.*

Игорь Манн – автор бестселлеров «Маркетинг на 100%: ремикс» и «PR на 100%», соавтор «Маркетинговой машины».

Михаил Иванов и Михаил Фербер – соавторы книги «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг».