

Илья Комарцов

ПРОСТОЙ

БИЗНЕС

Записки управленца

Илья Комарцов
ПРОстой Бизнес

«Автор»

2025

Комарцов И.

PROстой Бизнес / И. Комарцов — «Автор», 2025

Вы могли бы ехать ночью без включённых фар по серпантину без КАСКО и страховки собственной жизни? Нет? А хотя бы рулить «по приборам», когда вокруг ничего не видно? Тоже нет? Почему-то в обычной жизни никто к этому не готов, а в бизнесе это – сплошь и рядом. Без понимания принципов структуры организаций, механики маркетинга и знаний по менеджменту управлять на любом уровне - всё равно, что вот так ездить втёмную и по приборам. Как и в автошколе, маркетингу и менеджменту учат долго и подробно. Но грамотным и опытным водителем вы станете совсем не скоро, как и грамотным управленцем. Есть вещи, которым не учат. Есть вещи, до которых можно «доехать» только со временем. Поэтому не стоит пренебрегать чужим опытом – можно избежать многих ошибок и «включить машину времени» собственного обучения. А ведь нет ничего более ценного, чем время. Меня долго учили в аудиториях, в «полях» и в кабинетах. И продолжают учить, кстати. Пора и вам заглянуть сюда и узнать кое-что новенькое.

© Комарцов И., 2025

© Автор, 2025

Содержание

Введение	6
Про маркетинг	7
Основные термины	7
Инфлюенсеры и звёзды	9
Инфлюенсеры	9
Звёзды?	10
Продажи через инфлюенсеров	10
Управление мнениями	11
PR во время кризиса	13
В чём сила? Сила в правде	13
Про товар	15
Жизнь под обложкой каталога	15
Функциональная составляющая	15
Зрение	16
Слух	16
Осязание	16
Вкус	16
Обоняние	16
Технические параметры	17
Информационная составляющая	17
“Сарафанное радио”	18
ЛОМы	18
Специализированные площадки и форумы в интернете	18
Информация о продукте в местах продаж	19
Работа с покупателем после приобретения продукта	20
Сервис покупки	20
Атмосфера	20
Личность продавца	20
Простота и скорость совершения покупки	21
Время ожидания	21
Индивидуальный подход	21
Конфиденциальность	22
Мал золотник, да дорог	23
Жизненный цикл	24
1 этап – внедрение	25
2 этап – рост	25
3 этап – зрелость	25
4 этап – упадок	25
Сегментация	26
Про брендинг	28
История брендинга	29
Принципы построения бренда	31
Ценность бренда	32
Зачем нужен бренд	33
Защита от копирования	33

Идентификация и атрибуты	34
Российские реалии	35
Создание дополнительной ценности	36
Средство достижения стратегии ческих целей	39
Ребрендинг	40
Стоимость бренда	41
Про цену	43
Дорого или выгодно?	43
Наш паровоз вперёд летит!	45
Генерация трафика	45
Поставщики	45
Имидж	46
Оборот	46
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Илья Комарцов

PROстой Бизнес

Введение

Мир бизнеса не такой сложный, как его пытаются показать. Боссы и топ-менеджеры – такие же люди, как и их подчинённые, разве что игрушки у них дороже. А все придуманные правила, термины, дипломы и резюме значат намного меньше, чем живые мозги, смекалка и чутьё. Вы это и сами понимаете, только не верите, что всё настолько просто.

Основная проблема – в пафосе, которым окутывается весь процесс. Конечно, в науке управления есть своя специфика и методики, которые надо знать и уметь применять. Хотя бы для того, чтобы подчинённые, коллеги или партнёры не могли запудрить вам мозги. Но идея, здравый смысл и организованность важнее для успеха, и это до казали люди без специального бизнес-образования, создав корпорации с миллиардными оборотами из ничего.

Книга, которую вы держите в руках, – это мой долгий опыт предпринимательства и работы от низов до высшего уровня управления, помноженный на теоретические знания от российских и европейских бизнес-школ. Я хочу максимально просто рассказать о том, с чем ежедневно приходится сталкиваться людям, выбравшим для себя мир бизнеса. Недавним студентам полезно будет узнать о том, что их ждёт, и как применять только что полученные знания. Линейные сотрудники смогут приоткрыть завесу, скрывающую мотивы их начальства. Руководители различных уровней узнают новые методики, углубят и систематизируют свои знания посмотрят сверху на общую ситуацию вокруг своей компании.

Поехали!

Про маркетинг

Основные термины

Сначала, ребята, давайте определимся с терминологией. Маркетинг – это слово английское (или американское, кому как нравится). В оригинале ударение произносится на первом слоге, проверочное слово – market.

В русской транскрипции – «мáркет» (в переводе «рынок»). С ударением на первый слог. Кто не верит – есть Яндекс. Маркет, тоже с ударением на первый слог. Поэтому и слово маркетинг произносится с ударением на первый слог, так как в английском языке не принято переставлять ударения на окончания слов. Вы можете сказать, что это не так уж важно. Но все замечают детали по-своему, у всех есть «пунктики». Кого-то коробит неправильное сочетание цветов в одежде. Кто-то протирает пыль 3 раза в день. Я же вижу ошибки. Смотря на текст, всегда чувствую, что где-то есть ошибка. То же самое – с произношением. Мне как отвёртку в ухо воткнуть, когда кто-то «одевает» или «звóнит». Постоянно ищу правильное ударение слов по словарям. Поэтому болезненно отношусь к подобным ошибкам – ну, натура такая.

Спросите, зачем столько пафоса? Всё просто. Возможное нежелание докопаться до сути определённых вещей демонстрирует поверхностное к ним отношение и степень важности для человека. Поэтому неправильное ударение в слове маркетинг, пусть и достаточно распространённое, для меня означает просто далёкое знакомство с предметом и нежелание это знакомство сделать ближе.

Итак, когда в бизнесе наступают сложные времена, руководители пытаются оптимизировать (читай – сократить) затраты. В первую очередь «под раздачу» попадают те статьи бюджета, которые: а) самые весомые, б) наименее им понятны. Маркетинг – идеальная жертва, и его часто кладут на алтарь первым. Я где-то уже приводил пример, что работать без маркетинга – это всё равно, что ехать по серпантину без фар. Маркетинг – это дословно «работа на рынке». Так как можно работать на рынке, не понимая его механизмов и законов? К сожалению, для многих боссов маркетинг ограничивается рекламой. Давайте их немного переубедим и посмотрим, какие же ещё функции он выполняет.

Первая функция – **товарная**. Маркетинг подразумевает работу с продуктом. Определение целевой аудитории, понимание потребностей покупателей из этой целевой аудитории, разработка функционала и позиционирования продукта для удовлетворения этой потребности. Работа с покупателями и с продвижением на всех этапах жизненного цикла товара.

Аналитическая. Понимание окружающей обстановки, будь то дальнейшее окружение (PEST анализ), отрасль или микрорынок, даёт тот же эффект для бизнеса, что и обладание разведанными для успешной военной кампании. Поступающая со всех сторон информация требует грамотой систематизации, аналитики и презентации для того, чтобы большие дяди в красивых просторных кабинетах принимали правильные решения и не тыкались, как новорождённые котятка, по углам.

Сбытовая. Это продвижение товара на рынок. Недостаточно придумать крутую штуку, нужно всем о ней рассказать, иначе кто её купит? А если покупают мало, надо «дать пинка», чтобы покупали больше. Это делается с помощью PR для компании-производителя, непосредственно рекламой, различными инструментами по стимулированию сбыта и личной мотивацией ответственных за это персонажей, будь то сотрудники компании или нет.

Организационная. В конце концов, маркетинг показывает руководству, что именно нужно сделать для реализации взвешенной стратегии действий на рынке. Маркетинговый план не только содержит сводную информацию от/для внутренних служб компании (планирования, продаж, финансов...), но и анализ ближнего и дальнего окружения. Фактически, организует работу различных подразделений для реализации корпоративных целей.

Контрольная. Директор по маркетингу, как и финансовый директор, в какой-то мере «приземляет» собственника или генерального директора, чтобы тот не витал в облаках и не ставил ошибочные цели, будь они завышены или занижены. Понимание того, что может компания, не менее важно, чем понимание того, что она хочет. Отлично, если это совпадает.

Но я не хочу долго «грузить» вас базовой теорией, её вы, конечно, можете найти в свободном доступе. Но не забывайте фильтровать эту информацию, она не всегда правдива.

И мне, и вам, я уверен, куда интереснее разбираться в нюансах современных маркетинговых приёмов. Начнём?

Инфлюенсеры и звёзды

Сейчас в деловой терминологии появляется много новых понятий и слов. Это полностью соответствует скорости изменения мира, в котором мы живём. Если ты трендовый и модный «перец» или «перчинка», то знание современного лексикона – твоя прямая обязанность. Частое желание казаться умнее и «быть в тренде» заставляет многих употреблять новые непонятные слова при каждом удобном случае и совсем не к месту, что часто выглядит глупо и смешно. Чтобы не попасть впросак, необходимо разбираться в тех понятиях, которыми оперируешь. Сегодня разберём термин, который не использует ежедневно только ленивый:

Инфлюенсеры

Слово происходит от английского глагола to influence – влиять, и, собственно, производного от него существительного – influencer. Дословно – это «вливающий», или, как более знакомо близким к маркетингу русскоязычным коллегам – «лидер мнений». Раньше такая привилегия была доступна только СМИ или знаменитостям, но с развитием социальных сетей и блогосферы лидером общественных мнений и настроений может стать кто угодно. Конечно, и знаменитости, и СМИ остаются инфлюенсерами в том числе, потому что так или иначе влияют на мнения и решения прислушивающихся к ним людей.

Как глянec, модная пресса и телеэкран являются естественной средой обитания «звёзд», так и социальные сети – естественная среда обитания инфлюенсеров. Соцсети их вырастили и продолжают кормить. Согласно недавним исследованиям, проведённым в США и Великобритании, более 60 % признаются, что на них так или иначе повлиял персонаж из социальной сети и генерируемый им контент. Каким образом?

Знакомство с новым брендом: 61 %.

Новый стиль или «лук»: 55 %.

Добавление продукта в список желаний: 50 %.

Помощь или совет в разрешении дилеммы с покупкой: 41 %.

Немедленная покупка: 28%

Впечатляет, да?

А теперь самое интересное. 79 % опрошенных предпочитают инфлюенсеров звёздам. Наиболее «востребованы» инфлюенсеры среднего размера, за ними идут топовые, нишевые и мелкие инфлюенсеры (мелкими инфлюенсерами считаются те, у кого до 100 тысяч подписчиков).

Почему так?

Вы наверняка знаете, что до сих пор основным драйвером покупки является сарафанное радио. То есть, мнение людей, которые непосредственно и наиболее сильно на нас влияют, кому мы оказываем максимальную степень доверия – наше ближайшее окружение. А это – наши, собственно, инфлюенсеры. Инфлюенсеры дают релевантный контент, вовлекают в дискуссии (в отличие от звёзд), их контент более реалистичный и приземлённый, а значит – аутентичный, креативный и привлекающий потенциальных потребителей.

Оценивая того или иного инфлюенсера, люди хотят знать не так уж и много. Основные вещи: контент аутентичен, что аккаунт – чистый, подписчики – не боты и не накачаны программами, и, что если уж публикация заказная, то об этом прямо и откровенно говорится. Все публикации аккаунта, в том числе и рекламного характера, должны быть органично соединены между собой, а баланс между спонсорским и собственным контентом должен быть явно в пользу последнего. Так что всё просто: не обманывайте людей, и будет вам счастье, если хотите стать лидером чьих-то мнений.

Если инфлюенсеры так популярны, почему в рекламе до сих пор используются

Звёзды?

Для «простого смертного» использовать продукт, который рекламировала звезда, это до сих пор возможность прикоснуться к жизни знаменитости и примерить частичку этой жизни на себя. Перенести часть того, чем она живёт, на свою простую жизнь, и раскрасить её теми красками, которые видны на жизни знаменитости. Побывать немного в роли звезды. Но здесь есть несколько нюансов.

Начнём с того, что звезда должна органично смотреться с рекламируемым продуктом: вряд ли известный спортсмен будет адекватно выглядеть в рекламе любого алкоголя, а вор в законе – услуг юридической фирмы. Имидж и образ жизни знаменитости должен соответствовать продукту. Иначе, в лучшем случае, рекламу не поймут и не заметят. В худшем – заметят и очень быстро сделают посмешище как из самой звезды, так и из бренда, её нанявшего. Сейчас это происходит практически мгновенно.

Длительность и глубина взаимодействия бренда и звезды очень сильно влияют на прочность ассоциаций. Иногда это вообще заканчивается появлением новых суб-брендов, как Air Jordan от Nike во время их сотрудничества с Майклом Джорданом. Многолетние контракты прочно закрепляют за звездой ассоциацию с брендом, и она становится фактически его лицом, символом. Это не то, что стать лицом бренда на одну кампанию, это намного глубже. Но здесь тоже кроется свой «троянский конь»: в случае изменений в жизни звезды или событий, связанных с ней, это автоматически переносится на бренд, с которым она ассоциируется. Поэтому бренды в случае скандала часто разрывают рекламные контракты, как, например, были разорваны многие контракты с Марией Шараповой после шумихи с положительными пробами на допинг.

Часто бывает, что после просмотра креативного рекламного ролика зрители вспоминают сам сюжет, но не товар в нём. Похожим образом знаменитость в большой мере оттягивает на себя внимание зрителя. Для многих поклонников появление звезды на экране или другом рекламном носителе – само по себе событие, и они намного больше обращают внимание на облик своего кумира, чем на продукт, информацию о котором он пытается им донести. Поэтому эффективность представления падает, и сценаристу с режиссёром нужно потрудиться, чтобы такого эффекта не случилось.

Важно также помнить, что абсолютно у каждой звезды есть завистники, недоброжелатели и прочая «нечисть». И надо отдавать себе отчёт, что в случае начала сотрудничества с этой знаменитостью весь негатив этой аудитории перенесётся и на бренд в том числе. Как минимум, они его не купят. Поэтому, кроме поклонников, ещё полезно было бы знать о тех, кто стоит по другую сторону отношения к знаменитости и как быстро и в каком количестве меняется соотношение этих сторон.

Так что, использование в рекламе звезды – не самая простая и эффективная вещь. Это, безусловно, хороший инструмент, но им, как и любым инструментом, нужно уметь пользоваться. А это приходит с опытом и практикой.

Продажи через инфлюенсеров

Блогеры становятся всё более востребованной рекламной площадкой. Причины понятны: стоимость размещения рекламного контента через них – ниже, чем через традиционные ресурсы, в том числе онлайн, при похожем размере аудитории. Отдельно рекламщики выделяют микроблогеров: у них целевая и лояльная аудитория.

Объём продаж товаров через блогеров в мессенджерах и соцсетях составил 60 млрд. рублей за первое полугодие 2019 года.

Чтобы понять, как быстро растёт этот сегмент, посмотрим на инвестиции. Рекламодатели вложили в этот сектор 3 млрд. рублей в 2017 году и 5 млрд. – в 2018 году. В 2019 году блогеры получили от рекламы уже почти 7 млрд. рублей, а в 2020 м – больше 11 млрд!

Мессенджеры растут быстрее всего, их темпы больше 50 %, и причины тоже ясны. В первую очередь, это эффект низкой базы – вырасти с 1 до 50 человек проще, чем со 100 до 5000 человек. В отличие от социальных сетей вроде Vkontakte или Youtube, этот канал не перенасыщен рекламой. А его новизна и неготовность пользователей к рекламе в нём – повышают шансы просмотра объявлений. Что самое интересное, быстро растут продажи через Telegram, несмотря на попытки блокировки: там прогрессивные и платежеспособные пользователи, хотя пока малочисленные. Месячная аудитория Telegram составляет более 26 млн пользователей (против 36 млн у Viber и 70 млн – у WhatsApp).

Социальные сети растут с темпами чуть больше 20 %. Больше половины продаж приходится на Vkontakte. Что касается Instagram, то здесь продажи, как ни удивительно, составляют не больше 5 % рынка. Это объясняют тем, что в этой сети есть ограничение на размещение активных ссылок. Поэтому площадка служит для привлечения аудитории, которую потом «уводят» на другие площадки для завершения продажи. Поэтому, кстати, было бы неверно разбивать рекламный бюджет согласно распределению продаж по сетям. Для точного понимания механизма своих продаж нужен более глубокий анализ источников прихода клиентов.

Управление мнениями

Ещё каких-то 15 лет назад мнение покупателей особо никого не интересовало. На рынке не было того многообразия товаров, которое можно видеть сегодня. Не будем даже упоминать, что происходило 30 лет назад, когда не было вообще ничего. Но те же 15 лет назад ещё и не было платформ, которые позволили бы покупателям формировать своё мнение о товарах, основываясь на отзывах других. За последние несколько лет всё кардинально поменялось, и покупатель, не отрываясь от экрана своего телефона, может узнать, что думают о товаре другие, и сделать свой выбор. Процесс покупки стал другим, и брендам нужно это учитывать при разработке своей маркетинговой политики.

Много страниц различных классических учебников по маркетингу посвящено теме процесса совершения покупки и разных стадий, его сопровождающих. Эти учебники были написаны в эпоху процветания классического маркетинга и классических технологий продвижения продукта. Продукт был в центре сцены, производитель и бренд его поддерживали, а маркетинговый бюджет, которым мерялись конкуренты, определял лидера продаж. На каждом этапе, от осознания потребности до совершения покупки, принимались определённые всем известные необходимые маркетинговые меры. Интернет всё поменял. Управление поведением покупателей углубилось настолько, что сейчас покупателю уже сообщают, чего он, собственно, хочет, до того, как он это осознает. В этом плане показательна одна байка, будь она правдой или нет. Вопрос в том, что никого не удивит, если это будет правдой. Где-то в США жила одна семья, постоянно покупавшая продукты в супермаркете известной сети. В какой-то момент главе семейства стали настойчиво приходить письма от сети с предложением товаров для беременных. В итоге оказалось, что 17-летняя дочь изменила свой привычный набор покупок в этом магазине. На основании этих изменений и, видимо, принимая во внимание историю изменений покупательского поведения других клиентов, система поставила диагноз «беременность» раньше врача.

Задача маркетинга сейчас начинается даже не с угадывания потребностей клиентов, а с их формирования. И контрольная точка не находится в моменте совершения покупки, а идёт

далее, принимая во внимание мнение покупателя о покупке в частности, и о взаимодействии с брендом в общем. К сожалению, человеческая природа такова, что привыкает к хорошему. Если опыт от использования продукта позитивный, то человек просто воспринимает это как должное.

В принципе, он прав. Заплатив деньги, человек рассчитывает, что получит за них услугу или товар надлежащего качества. И поэтому большая часть покупателей с положительным опытом остаётся молчаливой, воспринимая его как должное. Но если вдруг у покупателя возникнет какая-либо проблема, причём неважно, объективна ли причина или субъективна (просто негативно воспринимается, хотя никакой проблемы на самом деле нет), он постарается рассказать об этом максимально широкому кругу таких же, как он. А, учитывая современные технологии, сделать это не составляет большого труда.

Именно поэтому необходимо отслеживать все упоминания бренда и его продуктов в сети и работать с отзывами покупателей о них, максимально нивелируя негатив и усиливая позитив. В принципе, все могли заметить, что любое упоминание известного бренда, например, по хештегам, влечёт за собой просмотр публикации или подписку с его стороны. Мониторингом общественного мнения занимаются все компании, кому не безразлично собственное будущее.

Как нивелируется негатив? Во-первых, любую значимую проблемную ситуацию не стоит замалчивать. О ней узнают всё равно, а попытка спрятать скелет в шкафу может дорого обойтись репутации компании. Как друг познаётся в беде, так и сила менеджмента – в решении проблем.

Во-вторых, при работе с негативным мнением покупателей важна соразмерность. Все знают, что положительные отзывы пишутся за деньги, даже расценки всем известны. Попытка «залить» один негативный отзыв десятками положительных, конечно, приведут к росту средней оценки на ресурсах вроде Яндекс. Маркет или Алиэкспресс, но не надо держать людей за идиотов. Многие наученные подобным опытом ищут именно негативные отзывы и оценивают продукт именно по ним, считая их правдой. Поэтому, если уж накачиваете продукт хорошими отзывами, включайте туда какие-нибудь «милые» недостатки.

В-третьих, если вы решите проблему негодующего покупателя, то, вполне вероятно, он об этом напишет. И для остальных понимание того, что компания пошла ему навстречу, будет большим плюсом в потенциальном будущем взаимодействии.

В конце концов, если проблема покупателя решена, но он молчит, попросите его об этом написать. Не то чтобы опровержение, а продолжение и окончание ситуации. Чтобы всё было честно. Собственное опровержение покупателем своего же негативного мнения будет в разы ценнее того же, но сделанного третьими лицами.

Ну и наконец, не надо забывать о таком явлении, как потребительский экстремизм. Достаточно часто у особо «продвинутых» возникает желание заработать на компании. Иногда это даже принимает формы чего-то похожего на организованную преступность: по «липовым» искам и поддельным документам продажными судьями быстро принимаются определённые решения в пользу истца, о которых компания узнаёт уже постфактум. Если вовремя не вывести на чистую воду таких дельцов, то можно расстаться со значительными суммами. В других случаях пользователь реально свои оплошности, по злому умыслу или нет, пытается «повесить» на компанию. В этом случае доказательства из серии «сам дурак» и создание прецедентов, а также их освещение, будут сигналом для многих, что они имеют дело с профессионалами.

Надо помнить, что сейчас любая информация распространяется по миру практически мгновенно, а восприятие менять очень сложно. Поэтому значение своевременной работы с мнениями и отзывами не надо недооценивать. А лучше сразу формировать положительное восприятие компании и имидж через PR: зачем исправлять, если можно заранее избежать? Сильный имидж сложнее испортить, чем отсутствующий. Так что департаменту маркетинга не

надо забывать об этой важной части своей работы, помимо текущих задач. А руководству – регулярно на эту тему департамент напрягать.

PR во время кризиса

Периодически разные компании попадают в некрасивые истории, связанные с их пиаром или рекламой. Случается это из-за их сотрудников, не «включающих голову» перед тем, как разместить какой-либо ролик или пост. А учитывая, насколько быстро сейчас распространяется любая информация, голову надо не отключать вообще. Разрушить созданную репутацию или имидж очень просто, а восстановить потом уже может и не получиться.

Sostav.ru рассказывает о скандале с Leica в Китае. У китайцев есть одна тема, которую они не любят вспоминать: разгон демонстраций на центральной площади Пекина 4 июня 1989 года с помощью армии. Были жертвы. Так вот, сюжет ролика от Leica относится к тем событиям, что, естественно, тут же вызвало волну негатива в Китае. Ущерб репутации из-за этого скандала был нанесён немаленький, несмотря на попытки официальной маркетинговой службы открититься от причастности к ролику. Китайский рынок – очень лакомый кусок, а Leica, помимо собственных продуктов, работает с китайской Huawei. Можно себе представить, сколько седых волос добавилось у СМО Leica, когда разгорелся скандал, и потерей какого оборота потенциально могла бы закончиться история.

Сняли ролик бразильцы, далёкие от Китая и его специфики. Но, господа, если уж вы работаете на мировом уровне и используете в сюжете исторический факт из жизни страны, потрудитесь хотя бы узнать подробности и возможные последствия выхода такого сюжета.

Поразительно, но такие ошибки допускают сплошь и рядом крупные компании. Вспомните скандал с Dolce Gabbana, тоже на китайском рынке: сколько денег они потеряли, подшутив над культурой Китая? Вспомните скандал с Nike в США, в 2018 году, когда люди жгли их продукцию? Таких примеров очень много.

Это ещё раз доказывает, что агентские конфликты и вообще влияние личности на развитие – намного важнее любых автоматизированных бизнес-процессов. Бизнес делается людьми для людей, и от этого никуда не деться. Будь ты сто раз цифровым. Рано или поздно кто угодно может быть замешан в некрасивой истории. И важнее найти правильную стратегию действий в такой ситуации, чем пытаться её избежать: о людях и компаниях судят больше по тому, как они ведут себя в кризисных и экстремальных ситуациях, а не в обычное время.

В чём сила? Сила в правде

Многим знаком этот культовый кадр из монолога Данилы Багрова в фильме «Брат-2». Проблемы с имиджем у компаний возникают в сложных ситуациях. Когда всё хорошо, то и хорошо. Но как только становится плохо, по реакции компаний понятно, чего они на самом деле стоят. Умение сохранить лицо в моменты кризиса и формирует силу имиджа компании.

В идеале у компании должна быть пресс-служба. Ну, хотя бы положение о PR в кризисных ситуациях, утверждённое, как минимум, директором по маркетингу. Если всего этого не предусмотрено, то результат будет определять тот самый «человеческий фактор». Компания – понятие виртуальное и юридическое, а состоит она из людей. Именно люди определяют политику компании в любой сфере.

Сотрудники, находящиеся на «передовой» общения с внешним миром, не могут и не должны издавать официальную реакцию компании на кризисную ситуацию. Это просто солдаты из батальона SMM (если говорить о соцсетях) или корпуса PR (если говорить в целом о функции маркетинга по общению с внешним окружением). Они должны просто выполнять решения тех, кому по статусу положено их принимать. Если решения нет, то судьба ком-

пании находится полностью в руках этих солдат – они будут действовать на своё усмотрение. Страшно? Конечно. Ведь потом придётся ещё и это разгребать. Помните, как в фильме «Бумер»? «Они нам столько наговорили, что уже должны». Если решение наверху есть, то уже проще. Но есть три варианта.

Первый вариант, и самый плохой. Молчание. Если лет 30 назад можно было собрать журналистов на следующий день после случившегося и сказать «босс в отпуске на островах, телефона и факса там нет, прилетит послезавтра», взяв себе ещё пару дней на обдумывание решения и согласование, то сейчас это уже не пройдёт. Информация распространяется быстро. Если официально утверждённой и опубликованной реакции нет, то отреагируют все вокруг с домыслами и догадками, попутно переврав и добавив несуществующих деталей. А что произойдёт дальше? А дальше компанию затроллят и похоронят. Дальнейшие комментарии и объяснения будут восприняты как оправдания и детский лепет.

Второй вариант – для готовых к этому морально (или аморально). Ложь. Одно дело, игнорировать факт или признавать его, а другое – создавать иллюзию и параллельную реальность. Это однозначно сложнее и дороже. Здесь всё зависит от того, насколько компания способна «скрыть улики» и выстроить свою однозначную версию ситуации с деталями. Нужно помнить: что-либо скрыть теперь очень сложно. Наверняка где-нибудь произойдёт утечка информации, а это может быть фатально для имиджа. Кроме этого, есть опасность «завратиться»: если вдруг какие-то части пазла не сойдутся, последует разоблачение и скандал. И ещё, нет гарантий, что осведомлённый сотрудник «на условиях анонимности» не расскажет о реальном положении дел.

Третий вариант, на мой взгляд, самый правильный. Правда или дозированная правда. Если есть факт, его надо признать. Обществу не обязательно знать все детали и нюансы, обществу важен сам факт. Никто не может быть идеальным, и людям просто нужно в этом убедиться. Проводя аналогию со спортом, никто не может вечно побеждать – рано или поздно приходит поражение. И сила спортсмена в том, как он сможет его принять, сделать из него выводы и продолжить. Именно это заслуживает уважения.

Вы знаете, что любая новость, даже самая громкая, живёт всего несколько дней. По большому счёту, на компанию всем плевать, кроме её бенефициаров и какого-нибудь количества преданных фанатов. Поэтому внимание окружения нужно перенаправить с раскапывания деталей на то, что компания собирается делать с этим фактом. И, что самое важное, потом это действительно делать.

Казалось бы, это сценарий для крупной компании. А что делать остальным? Да то же самое. Работа на любом уровне предполагает общение с внешним миром, подрядчиками и заказчиками, поставщиками и покупателями, коллегами и конкурентами. Будьте честны со всеми, хотя бы на определённом уровне. В конце концов, компания может умереть, а репутация человека останется с ним. Люди не видят разницы между сказанным человеком от себя или от компании. Для них, если он врёт от лица компании – то просто врёт. Если говорит правду от лица компании – то имеет мужество признавать проблемы.

Про товар

Жизнь под обложкой каталога

“Чтобы продать что-нибудь ненужное, нужно сначала купить что-нибудь ненужное, а у нас денег нет”.

© Дядя Фёдор

Большая часть товаров, продающихся сейчас, в ближайшем будущем перестанут существовать. Так же, как и создавшие их компании, смертность среди которых составляет до 95 %. Для того, чтобы товар стал успешным, должно сложиться целое созвездие факторов, некоторые из которых вообще не зависят от разработчика. И вполне естественно, что подавляющее большинство создаваемых продуктов не переживает пробной партии. Для того, чтобы этого избежать или, хотя бы, максимально обезопасить себя от провала, при создании товара нужно учитывать некоторые особенности. Давайте рассмотрим, с чем приходится сталкиваться менеджерам по продукту.

Кроме собственно физической оболочки, которую можно условно назвать функциональной составляющей, каждому товару присуще ещё как минимум две: информационная и сервисная. И это только если рассматривать каждый продукт как обособленную единицу, без привязки его к модельному ряду самой компании, к товарам конкурентов, к товарам-заменителям. Ни один товар не станет успешным сам по себе. Даже если вы придумали что-то революционное и сумасшедшее по новизне (функциональная составляющая), вы это не продадите, пока кто-нибудь не узнает о существовании такой супер-вещи и её назначении (информационная составляющая). Если кто-то об этом знает, но не может купить, вам тоже это не поможет. Необходимо сделать процесс покупки максимально удобным, чтобы не оттолкнуть покупателя (сервисная составляющая). Дальше можно заниматься позиционированием и прочими интересными маркетинговыми штуками. Но. Прежде всего, до погружения в увлекательный мир креатива, ответьте на один вопрос: кто и почему должен купить товар. Какова целевая аудитория, и какие потребности этой целевой аудитории призван удовлетворить создаваемый продукт. Если с этим всё решено, то идём дальше.

Начнём с базы:

Функциональная составляющая

Знакомство с продуктом “вживую” начинается с упаковки. Несмотря на то, что в большинстве случаев она просто рвётся и выбрасывается, в ряде случаев она важна. Например, когда товар на полке магазина выставлен в упаковке, последняя призвана привлекать внимание покупателей. Например, пару лет назад продавалось молоко в чёрной упаковке, мгновенно бросающейся в глаза среди бело-зелёной стандартной гаммы других производителей. Не факт, что это в плюс (чёрный подходит больше для люксовых товаров, а не молочных продуктов), но свою задачу упаковка выполнила.

Процесс снятия упаковки сродни разворачиванию подарка: человек испытывает схожие эмоции, предвкушая момент первого, самого радостного, использования новой вещи. И лучше это чувство не портить, иначе определённый негатив к товару будет присутствовать. Неспорно сейчас популярны каналы в YouTube, где люди специально перед камерой разворачивают подарки и снимают упаковки. Люди смотрят их для того, чтобы испытать положительные эмоции, радуясь, хоть и не за себя.

Когда товар распакован и предстаёт “во всей красе”, следующий этап знакомства – это внешний вид. Восприятие предмета, как и, например, собеседника, формируется у человека за первые несколько секунд и в дальнейшем слабо подвержено изменению. Восприятие идёт не мозгом, а органами чувств, которых, как считается, 5 основных. Поэтому производители стараются задействовать их все по максимуму, чтобы “привязать” покупателя на бессознательном уровне.

Зрение

В мире очень много запатентованных дизайнов, узнаваемых очертаний и логотипов. Через зрение к нам поступает большинство информации об окружающем мире, поэтому именно с дизайном связан большой объём работы любого производителя.

Слух

Помимо продукта, собственно предназначенного для использования через этот орган чувств (например, аудио-колонки, наушники), многие производители стараются идентифицировать себя через определённый звуковой ряд. Начиная с гимнов стран, через известную мелодию Nokia, и до запатентованного звука зажигалки Zippo. А теперь: “Ммм, Данон”. Пропели? Вот примерно так ставятся якоря.

Осязание

Тактильные ощущения у нас очень сильно развиты, поэтому не нужно говорить о важности использования качественных материалов при создании продукта. Знаете ли вы, что та же Nokia в своих премиум моделях 8800 использовала специальные металлические пластины, чтобы их утяжелить? Ведь ощущение качества и солидности возникает с увеличением веса. “Массивность”, “весомость” – синонимы чего-то важного и дорогостоящего, даже в переносном смысле. Что-то гладкое, тяжёлое, тёплое, округлое вызывает гораздо большее ощущение комфорта и защищённости, чем наоборот.

Вкус

Подходит больше для пищевой промышленности, тем не менее это ощущение очень важно. Насколько важно, показывает пример с попыткой изменения вкуса Coca-Cola. После того, как этот производитель объявил об изменениях в формуле напитка, потребители стали массово скупать ящиками запасы старого напитка по всем магазинам. Продажи нового напитка резко упали, все вокруг требовали вернуть “старый добрый” вкус. Производителю ничего не оставалось делать, как вернуть всё обратно. Даже в слоганах при попытках игры на ностальгии и возрождения забытого продукта используется выражение “тот самый вкус”, “забытый вкус”, напрямую апеллируя к вкусовой памяти своих потребителей.

Обоняние

Кроме товаров, “работающих” с этим органом чувств (духи, дезодоранты, освежители воздуха, продукты питания), многие производители используют определённый запах для формирования якоря у клиента. Например, Аэрофлот использует собственный запах в салонах своих самолётов для формирования уникальной атмосферы, чтобы пассажир почувствовал себя “как всегда”. Премиальные бренды автомобилей также используют свой уникальный запах. Считается, что любой запах способен мгновенно перенести человека в ту ситуацию, с

которой он ассоциируется, и настроить его соответствующим образом, поэтому пренебрегать возможностью “поиграться” с ароматами точно не стоит, если такая возможность есть.

Технические параметры

После того, как товар распакован, и его восприятие сформировано, дело доходит до технических сторон дела. Одинаковые внешне товары могут быть совершенно разными внутри, стоя тоже по-разному. Конечно, доплата “за бренд” иногда достигает значительного размера, но в большинстве случаев все находится в схожих условиях. Поэтому, если вы видите похожий товар с кардинально разными ценами, то, скорее всего, надо залезть внутрь, чтобы понять, кто где и на чём сэкономил. Чудес не бывает. Начинка составляет большую часть стоимости товара, поэтому разница в цене формируется за счёт выбора разных по качеству и долговечности материалов.

Конечно, всё меркнет по сравнению с тем, как товар выполняет своё основное предназначение. Если с этим не возникает проблем, то покупатель может простить и плохую упаковку, и невнятный дизайн, и всё остальное. Ведь не стоит забывать, что каждый товар призван удовлетворить совершенно конкретную потребность. И если она удовлетворяется должным образом, всё хорошо. Вспомните “люди покупают не дрель, а отверстие в стене”.

С одной оговоркой. Стремясь выгоднее смотреться на фоне конкурентов, многие “зашивают” в продукт дополнительные функции. Это, с одной стороны, усложняет продукт и делает его не очень удобным для использования с точки зрения покупателя: приходится долго и нудно иногда разбираться с инструкциями, прежде чем освоить его. Особенно это касается технически сложных товаров. С другой стороны, любая дополнительная функция стоит денег, поэтому товар для покупателя становится дороже. А никто не хочет платить лишние деньги за то, чего не нужно. И в-третьих, сложность товара может плохо влиять на эффективность и удобство выполнения основной функции. Всё это очень негативно воспринимается пользователями.

Информационная составляющая

Её можно условно разделить на 2 большие части: для потенциальных пользователей и для уже купивших этот товар. Приверженцы “воронки продаж” могут кидаться камнями, говоря, что это слишком грубо. Что есть ещё группы тех, кто даже не думает о приобретении товара, среди интересующихся есть также группы с разной готовностью к приобретению. Узнать о товаре потенциальный покупатель может разными способами. Соответственно, и производитель (или продавец) должен знать о всех этих способах и работать с этими каналами информации. При этом, подача информации также должна быть различной для каждого канала, учитывая его специфику. Конечно, это больше задача маркетинга, нежели менеджера по продукту. Тем не менее, учитывая, что это напрямую относится к продукту, роль “продакта” в работе с маркетингом – существенная. Итак, как донести до покупателей информацию о своей “конфетке”?

Люди капитально устали от рекламы, и залезть со своим предложением к ним в голову крайне проблематично. Они не доверяют объявлениям, и продавцы уже вовсю работают с сенсорным маркетингом. Но есть ещё один интересный феномен. Люди не ожидают встретить рекламу, общаясь либо со своими близкими, либо контактируя с персонками, которых уважают и чьему мнению доверяют. Поэтому в такие моменты мозг людей открыт для новой информации. Соответственно, как бы удивителен ни был этот факт при всех рекламных бюджетах всех производителей вместе взятых, но: люди доверяют в первую очередь мнению своих близких и

тех, кого они считают профи в том или ином вопросе или на кого равняются. И чем дороже товар и значимей покупка, тем больше доля выбирающих по рекомендации.

“Сарафанное радио”

как называется это явление – на сегодняшний день до сих пор один из важнейших каналов распространения информации. И что самое интересное – производитель практически не имеет шансов регулировать этот канал, что, собственно, и делает его таким надёжным с точки зрения покупателей. Наверно, единственная возможность здесь – это работать с теми, кто уже купил товар, оценивая опыт его использования после покупки для исправления недостатков и формирования позитивного мнения. Ведь очень часто в этом канале знакомство с товаром происходит случайно: кто-то хвастается перед близкими или друзьями недавним приобретением, тут же его демонстрируя. И даже если собеседник не думал о покупке, то может и задуматься после того, как товар увидит. Особенно это хорошо работает на рынке детских товаров: как часто ваши дети приходят к вам, выпрашивая игрушку «как у Пети»?

ЛЮМы

Кроме собственно друзей и близких, с развитием сетевого устройства мира появился канал так называемых “лидеров мнений”, раньше доступный только “звездам”. Помните, мы уже обсуждали использование селебритиз для продвижения. Во-первых, напоминаю, в таких случаях внимание людей будет притянута не к продукту, а к персонажу. Во-вторых, охват будет ограничен теми, кому этот персонаж интересен. В-третьих, остальные начнут ассоциировать продукт с конкретной звездой и вряд ли его приобретут. И, в-четвёртых, если продукт не имеет отношения к той области, в которой селебрити знаменит, то его участие будет выглядеть нелепо и неуместно. Поэтому, прежде, чем привлекать селебритиз, нужно взвесить все за и против как минимум по этим 4 пунктам.

Лидеры мнений, как мы помним, это более специфическая аудитория. Можно сказать, что это топовые блогеры, признанные эксперты, влиятельные персоны именно в конкретных областях деятельности. Они необязательно мелькают в СМИ, но имеют вес в своих, вполне определённых, направлениях. По большей части это держатели аккаунтов в блогосфере и социальных сетях с большим или не очень количеством подписчиков. Поэтому их использование для донесения информации о продукте органично, дешевле и эффективнее селебритиз. Да, люди, ещё не интересующиеся продуктом, вряд ли о нём узнают. Зато те, кто его уже ищет, получают очень значимый толчок к его приобретению.

Специализированные площадки и форумы в интернете

– это следующий канал информации. Здесь надо сделать две оговорки. Во-первых, если товар новый, то донести информацию о нём здесь будет сложно: обсуждается, в основном, то, что уже продаётся. Можно влезть на ветки похожих товаров, оттягивая сравнением обсуждение на себя. Во-вторых, в большинстве случаев, если речь идёт о пользовательских (а не B2B) форумах, пишут разочарованные покупатели, чтобы предостеречь других от приобретения, или чтобы просто слить негатив в сеть (своего рода психотерапия). Поэтому для производителя взаимодействие с этим каналом больше заключается в работе с отзывами и формировании положительного фона мнений.

Информация о продукте в местах продаж

связана с двумя направлениями: с демонстрацией товара и с продавцами. Что касается демонстрации, то это больше функциональная составляющая. Остановимся на продавцах. Собственно, для того, чтобы продать товар (за исключением случаев, когда покупатель приходит в магазин за конкретным товаром, приняв заранее решение о покупке), продавец должен хотеть и суметь это сделать. Что касается “хотеть” – это делается в рамках маркетингового бюджета в разделе клиентского стимулирования, в частности, мотивации торгового персонала клиента (или своего, в случае продаж через собственные точки). Про “суметь” – здесь речь идёт об обучении продавцов работе с продуктом. Обучение может быть условно пассивным и активным. Пассивное обучение больше связано с односторонним предоставлением информации о продукте: в каталогах, спецификациях, презентациях, обучающих роликах и фильмах. Активное обучение подразумевает интерактивный формат в форме либо очного семинара/тренинга, либо дистанционного. Это взаимодействие тренера с продавцом или группой, личное мотивирование, формирование мнения о продукте во время семинара, информирование о возможных вопросах покупателей, сравнение с конкурирующими товарами. То есть, полноценная подготовка “агентов” производителя.

Страница товара на сайте может донести намного больше информации до покупателя, чем в печатных каталогах, значимость которых становится всё меньше. Это больше связано с аудио- и визуальным контентом, который можно интегрировать на страницу. Кроме этого, сюда же можно прикрепить любые ссылки на страницы с демонстрацией продукта и описанием опыта его использования, на любые упоминания о продукте в сети, что облегчит поиск для покупателя. Забегая вперёд, здесь же можно предоставлять необходимую информацию для купивших товар. Учитывая, что киберпространство всё больше объединяется, информация на официальном сайте производителя поможет дилерам (особенно интернет-магазинам) в продаже товара. Многие производители сейчас даже представляют информацию о продукте в файлах специального формата, позволяющего мгновенно размещать страничку о товаре на любом ресурсе. По этой же причине унификации сети сейчас уже считается отсталым для производителя не вести аккаунт в социальных сетях, становясь ближе к покупателям. Самые продвинутые уже работают через мобильные приложения в том числе.

Не будем рассматривать выставки, PR и собственно рекламу, так как это относится к чистому маркетингу.

Во всех случаях донесения информации до потенциальных покупателей надо учитывать следующее. Во-первых, рассказывать об основной функции товара, то есть для чего конкретно он предназначен. Во-вторых, о способе выполнения этой функции, который может быть как традиционным, так и абсолютно новым. И в-третьих, какие у товара ключевые преимущества по сравнению с существующими на рынке аналогами, то есть почему его надо покупать. Иначе вашу информацию покупатели просто не поймут. Наконец, в-четвёртых, максимально использовать все органы чувств покупателя: он должен это увидеть, услышать, понюхать, потрогать и попробовать на вкус, а не только убедиться разумом в крутости вашего продукта.

Что касается уже купивших товар, то здесь всё несколько проще: их не нужно убеждать в необходимости приобретения продукта, а просто сделать процесс его использования максимально комфортным, простым и эффективным. В этом случае повышаются шансы на то, что покупатель останется доволен и вернётся опять.

Сначала необходимо дать полную информацию о продукте, его технических характеристиках, составе и области применения. Её пишут на специальных шильдиках, лейблах, пас-

порте продукта, упаковке, самом продукте (если упаковка вообще не предусмотрена), гарантийных талонах и так далее, где это только возможно, чтобы пользователь мог ознакомиться. Уже потом подключается информация о способах и порядке применения товара, также на доступных местах: инструкциях по эксплуатации, на самом товаре, этикетках, лейблах и так далее. И, наконец, для того, чтобы дать максимальное представление покупателю о том, что может и умеет продукт, необходимо вместе с продуктом давать ссылки на те ресурсы, где это выложено: будь то страница на сайтах или в социальных сетях, информация о наличии демонстрации товара в определённых местах с адресами. Концепция здесь простая: дать ему возможность узнать о возможностях товара и понять, как его можно использовать.

Работа с покупателем после приобретения продукта

очень важна, хотя ей пренебрегают многие производители. С одной стороны, это даст некое ощущение защищённости и заботы покупателю, положительно сказываясь на его отношении как к продукту, так и к компании в целом. Речь не идёт о банальных опросах типа “оцените наш сервис по 10-балльной шкале”, а о реально творческом, “живом” взаимодействии с покупателем. При этом нужно не только формально контактировать с клиентом, а реально выполнять его просьбы, иначе такой контакт будет только во вред. С другой стороны, сбор данных производителем о своих покупателях даст ему как лучшее понимание собственной целевой аудитории, так и информацию об опыте использования продукта, о недостатках, которые нужно исправить, функционале, который нужно доработать.

Сервис покупки

“ – Здравствуйте, я продавец-консультант, могу я чем-то вам помочь?”

– Да, одолжи 3000 рублей на неделю.”

Даже если ваш продукт – верх совершенства, и вы рассказали о нём кому только можно, дело ещё не сделано. Пока покупатель не тащит в свою берлогу заветную покупку – вы всё ещё живёте верой и надеждой. Сама покупка после сложного процесса – как вишенка на торте, и здесь, как перед подсечкой в рыбалке: главное, не спугнуть. Для того, чтобы кошелек покупателя похудел в вашу пользу, ему нужно создать множество условий, и сейчас мы рассмотрим несколько основных.

Атмосфера

должна располагать к покупке. Ситуации, когда покупка совершается в состоянии аффекта, наилучший пример. Придя в себя, покупатель даже не понимает, что произошло. Обычно это результат грамотной сенсорной работы в совокупности, будь это интерьер магазина или дизайн страницы, фоновая музыка в нём или на сайте, специально подобранные запахи и материалы. Создание соответствующей статусу и назначению продукта атмосферы – целое искусство, которым надо овладеть и не пренебрегать.

Личность продавца

в том числе, имеет колоссальное значение. Он должен отлично разбираться в продукте и в его аналогах, выглядеть соответствующе статусу магазина, грамотно говорить и иметь хотя бы базовое представление о психологии. Чем дороже покупка, тем большее значение личности продавца, и любой нюанс может запросто спугнуть покупателя. Если не уделять внимание тому, кто именно находится на первой линии общения с вашими покупателями, можно много потерять. Даже если подразумевается интернет-торговля, всё это важно при телефонных звон-

ках (за исключением, наверно, только внешности продавца, если на сайте не вывешены его фото, и если это не видео-звонок).

Простота и скорость совершения покупки

– это следующий пункт. Если речь идёт об интернет-торговле – это “покупка в 1 клик”. Чем меньше шагов и времени нужно для её покупки, тем больше вероятность совершения нужного вам действия. Каждый последующий этап будет бесить всё большее количество людей, сужая воронку продаж. За гранью добра и зла стоит необходимость регистрации на сайте для совершения покупки. Мало того, что это влияет на конфиденциальность (о ней – чуть позже), так ещё и отнимает время. Если, конечно, это моментально даёт возможность сэкономить, то определённую часть покупательской аудитории зацепит однозначно.

Если покупка происходит в магазине, то простота со скоростью означают возможность забрать товар (или заказать его доставку) прямо сейчас, без необходимости ждать. Забрал с полки и унёс домой. Или, если это что-то большое и тяжёлое, попросил привезти по адресу. Всё. Опять же, оформление бонусных карт отнимает время и заставляет сливать свои личные данные, но в ряде случаев можно неплохо сохранить бюджет, и тогда с точки зрения покупателя это оправдано.

Время ожидания

требует отдельного внимания. Очень часто складывается ощущение, что даже владельцы дорогих бутиков не слышали о теории очередей и не пытаются её применять, чтобы от очередей в своих торговых точках избавиться навсегда. Покупателей приводит в бешенство необходимость ожидания они живут в постоянно ускоряющемся ритме жизни, и им не хватает времени. А если стоит очередь в пару открытых касс, когда остальные 10 закрыты, при прочих равных покупатель сюда вряд ли вернётся. В любом случае, плюсов имиджу магазина это не добавит. Сделайте так, чтобы в это время покупатель был чем-то занят. Звучащая из динамика телефона фраза “ваш звонок очень важен для нас” уже не вызывает ничего, кроме кривых ухмылок в лучшем случае. Если звонок действительно так важен – наймите ещё операторов для ответа или давайте определённый процент скидки за каждые, например, 20 секунд ожидания (опыт середины XX в. от одной американской авиакомпании): люди в этом случае смогут, и даже захотят, ждать в разы дольше. Сообщайте “висящему на линии” время ожидания и старайтесь его уменьшить, желательно до нуля. Если сервер перегружен, и страница сайта долго открывается (а “долго” – понятие субъективное и индивидуальное), или в приложении случаются сбои (регулярные сбои вообще могут убить эту часть бизнеса), то надо помнить о том, что найти похожий или этот же товар в другом месте покупателю не составит вообще никакого труда, зато ваш url он будет обходить стороной, да ещё расскажет об этом при случае своим друзьям.

Что касается удобства покупки в плане оплаты, здесь всё совсем просто. Если у человека есть деньги в любом легальном формате, нужно дать ему возможность их потратить на ваш товар. Будь это наличные, безнал, электронные кошельки, хоть натуральный обмен – все незапрещённые виды оплаты должны приниматься, иначе часть ваших покупателей уйдёт. Это несложно подсчитать и понять, готовы ли вы смириться с потерей этой доли, если вашему бизнесу неудобно принимать такую форму оплаты. Будьте в тренде: отслеживайте формы оплаты, существующие и вновь появляющиеся на рынке.

Индивидуальный подход

Говоря об этом, многие подразумевают просто возможность выбора одной из доступных конфигураций товара. По-настоящему штучный товар в уникальном исполнении – редкая

вещь, заведомо дороже стандартной. Я не говорю о том, что это надо внедрять в секторе “ширпотреба”, но, если уж вы это декларируете, то извольте выполнять пожелания клиентов, избегая словосочетаний вроде “не можем”, “не предусмотрено”, “не получится”. Помните о том, что в существующем многообразии товаров найти что-то “с перламутровыми пуговицами” – вполне реально, если задаться такой целью. Купить проще, чем продать. И если продадите не вы, то это с большим удовольствием сделают ваши конкуренты. Персональное обслуживание – это несколько другое. В большинстве случаев под этим имеется в виду просто сокращение времени, затрачиваемого на покупку и дополнительные «конфеты» для тех, кто готов за это платить, или для лояльных постоянных клиентов. Предлагая такие варианты, нужно понимать, сколько, с одной стороны, готовы платить ваши покупатели за такую услугу, и, с другой стороны, сколько готовы пожертвовать вы сами для тех, кто уже занёс вам определённую сумму за какой-либо период.

Конфиденциальность

тоже не стоит игнорировать. В мире, где каждый шаг отслеживается камерами наблюдения и службами геолокации, режим инкогнито и уединённость придают дополнительную ценность совершению покупки. Если вы собираете клиентские данные, храните их в надёжном месте. Ничто не подрывает доверие клиентов больше, чем скандалы с утечками персональных данных. Дайте клиенту возможность не раскрывать свою личность, если он этого не хочет, и если это законно. Если определённые данные нужны для получения всяких плюшек, пусть это будут ники вместо имён, если клиентам так нравится. Чем меньше звёздочек (обязательных полей) в анкете, тем легче живётся покупателю. Чем меньше документов ему нужно показать и их данных внести, тем меньше он будет напрягаться. Если клиент не хочет, чтобы о его покупке узнали любые третьи лица, дайте ему такую возможность.

Конечно, это далеко не полный список того, что нужно учитывать при построении процесса продажи. Каждый товар, каждая компания, каждый покупатель уникальны. Различных ситуаций – море, и, если вы хотите сделать реально работающий механизм, не идите по шаблонам. Пошагово разберите весь процесс совершения покупки вашего товара, смоделируйте различные варианты, найдите решение к каждому из них. Тогда и потерь будет меньше.

Мал золотник, да дорог

Далеко не всегда «меньше» значит «дешевле». В массовом производстве малый формат может быть даже дороже за счёт меньшего спроса на него: а значит, отсутствия «экономии на масштабе». Бывает ещё так, что значительную долю в стоимости составляет тара (как, например, для вина). Бывает, что накладные и коммерческие расходы распределяются не на килограммы или литры, а на штуки – и тогда это тоже играет не в пользу малого формата.

В общем-то, огромные упаковки рассчитаны на семейные закупки: всё равно съедят, выпьют, постирают, протрут, почистят и так далее. Но не всё так просто. Тут в дело вмешивается иррациональность потребления: мы же живые люди, а не машины. Оказалось, что чем больше упаковка, тем больше вероятность увеличения потребления. Аналитики компании GFK, которая занимается сбором статистических данных на разных рынках, посмотрели, где высокий эффект.

Один из наибольших – в потреблении молока. Например, если литровую упаковку выпивают за 7 дней, то в случае покупки полторалитровой в магазин приходят за новой через 8,5 дней. Нетрудно посчитать, что потребление в этом случае увеличивается почти на 30 %. Но самая «расширяемая» категория – шоколад. Сколько бы ни взяли – возвращаются через такой же период.

С другой стороны, есть несчастные, сидящие на диетах или по-другому себя ограничивающие. Есть холостяки. Есть семьи в разных стадиях цикла (например, пожилые пары с детьми, «вылетевшими из гнезда»). Для них иногда такие упаковки – неподъёмные. В смысле, что они понимают, что потребляют меньше, чем в упаковке, даже в стандартной. Для них делают упаковки меньшего размера. И такие упаковки стоят изначально дороже по причинам, которые я описал выше. Я на личном примере вижу эту историю с вином: есть стандартные бутылки 0,75 л. Есть половина: 0,375 л. И стоят они не половину от обычной, а процентов 70–80. Вроде, не хочешь пить много – хотя бы заплати больше. Думаю, что каждый сможет привести парочку подобных примеров.

А теперь самое интересное. В сложные времена и на рынках, где цена становится одним из главных мотиваторов, размер упаковки слегка сокращается искусственно. Например, была литровая упаковка молока, а стала 950 мл. Были бутылки с водой 5 л, а теперь 4,5. Была пачка творога 200 грамм, а стала 180. Небольшое снижение цены в этом случае есть. И часть потребителей этого не заметит, обращая внимание только на цену. Тем более, что большого визуального изменения объёма не произошло. А производителю это помогает конкурировать, давая более низкие цены. Приём этот называется «даунсайзинг», от английского down-sizing, что дословно означает «уменьшение размера».

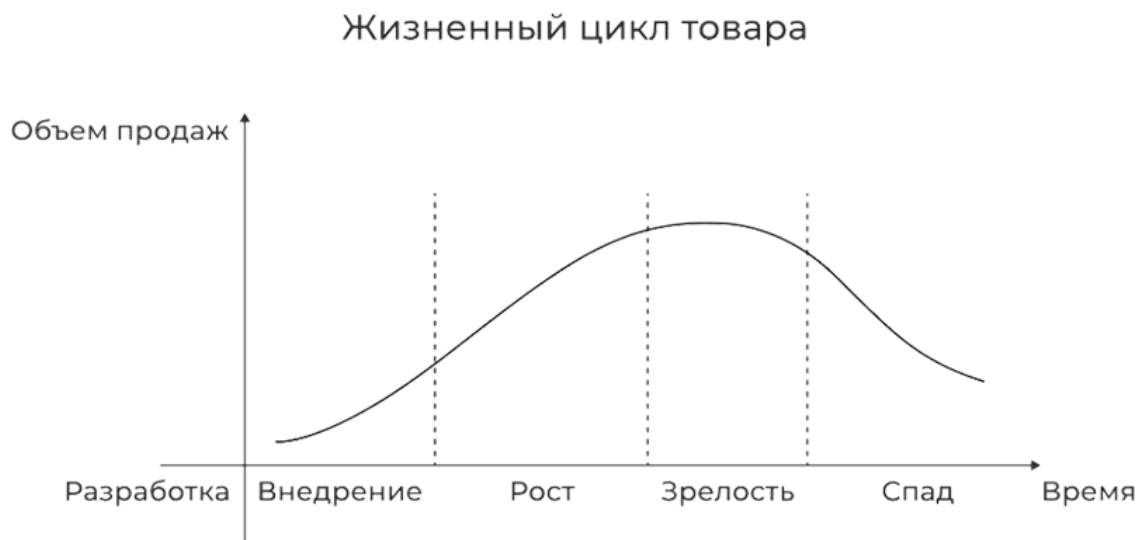
Немного статистики для понимания. Почти 50 % населения России пересчитывает цену товара в килограммах или литрах. А сравнивающих цены покупателей и готовых перейти на товар другой марки – 60 %. Вот вам и лояльность.

Только применять этот приём, как и любой другой, надо с умом. Вспомните про молоко и шоколад: есть возможность очень быстро потерять в продажах при таком раскладе. Везде нужен баланс.

Жизненный цикл

К сожалению, фильм про МакКлауда остаётся всего лишь сказкой, пусть и такой манящей. Хотя попытки изобрести эликсир молодости и получить вечную жизнь не оставляют человечество издревле и до сих пор, нужно признать: умирать придётся всем. Это касается не только людей, а и подавляющего большинства вещей, придуманных людьми и для людей: продуктов, компаний и брендов. Может быть, именно потому, что умирают те, кто создал эти вещи, и те, для которых они были созданы. Есть, впрочем, исключения – товары и компании, живущие веками. Но исключения лишь подтверждают правило. Давайте посмотрим, какие этапы жизненного цикла проходит продукт перед тем, как стать историей.

В большинстве случаев рассматривают 4 стадии жизненного цикла продукта: внедрение, рост, зрелость, упадок. Их последовательность и соответствующий каждому из этапов объём продаж – на рисунке. Конечно, рисунок – достаточно условный, так как кривая зависит от успешности продукта. Чем лучше «выстрелит» продукт, тем более выпуклая кривая, и тем дольше 2 и 3 этап.



Тем не менее, при хорошем маркетинге, как и при своевременном медицинском вмешательстве, можно вдохнуть в продукт новую жизнь и приподнять на какое-то время кривую продаж вверх. 5й этап называется «реанимация». Он нужен не всегда, т. к. расходы могут превысить получаемую прибыль, но, тем не менее, он существует.

Ещё один нюанс, который нужно помнить, связан с необходимостью контроля развития продукта на каждом из этапов цикла. Не надо слепо полагаться на кривую жизненного цикла и ждать от неудачного продукта, что он вот-вот «попрёт». Как говорится, не всегда мудрость приходит с возрастом – иногда возраст приходит один. Можно вложить много денег в раскочку отстойного продукта, не получив взамен ничего, кроме люлей от руководства. В принципе, достаточно хорошо это иллюстрирует известная матрица БКГ (Бостонской Консалтинговой Группы) со своими «собаками» и «звёздами». Главное, вовремя всё распознать.

Кроме этого, перед вложением денег в новый продукт неплохо бы заранее проконсультироваться с клиентами, то есть с теми, кому вы собираетесь этот продукт продавать. Они зададут те вопросы, ответы на которые иногда действительно лучше найти до того, как откроется инвестиционный кран. Они же подскажут вам некоторые детали, которые вы в эйфории могли упустить из вида. Конечно, есть венчурные проекты с новыми рынками и инновационными

продуктами, когда спрашивать особо не у кого. А фокус-группы, так популярные в 80–90х годах прошлого века, уже понятно, почему не работают. Но, если вы уже знаете, кому будете продавать, удосужьтесь спросить их мнение на этот счёт – потом меньше придётся расхлёбывать, сэкономите и время, и деньги. Итак.

1 этап – внедрение

Спрос – минимальный, так как про продукт ещё мало кто знает. Кто знает – опасается новизны. Есть только один тип любителей чего-то необычного, новаторы, вот они как раз и пробуют продукт и могут создать из него «хайп». Соответственно, инвестиции в маркетинг – максимальные. Если с ними всё равно товар не раскачивается за то время, за которое должен раскататься, то это – бостонская «собака», и лучше сразу всё свернуть.

2 этап – рост

Когда товар «пошёл», нужно им обеспечить всех по максимуму. Здесь вложения в маркетинг уже меньше, но больше – в сам товар. Кроме новаторов, товар берут модники и ранние последователи, которые ловят волну и по «сарафанному радио» способствуют его распространению. В принципе, на этом этапе уже становится понятно, насколько продукт хорош, и насколько он будет успешен. Здесь, по матрице БКГ, речь идёт либо о «звезде», либо о «знаке вопроса». То есть, если темпы роста продаж опережают план и средние «по больнице», то ловите свою звезду. Если нет – думайте, что делать дальше.

3 этап – зрелость

Здесь уже классика работы. Вы нащупали «потолок» продаж, спрос понятен, товар известен, его покупают последователи и основная масса клиентуры. Прибыль есть, ваш товар – «дойная корова». Можете либо забрать прибыль, если не планируете долго возиться с продуктом, либо реинвестировать её, если хотите, чтобы продукт оставался на рынке подольше и бился с существующими и новыми конкурентами. А они появляются как раз на этом этапе: даже если конкуренты позволили вам собрать сливки на рынке новым продуктом, то теперь начинают отбирать у вас хлеб, создав аналоги. Маркетинговая поддержка – минимальна: товар уже продаёт сам себя, зарекомендовав на первых этапах.

4 этап – упадок

Аналоги, в том числе усовершенствованные, начинают вытеснять вашу «корову» с пастбища, клиенты понемногу переключаются на новый хайп, с вами остаются лояльные клиенты, любители «классики» и староверы. Доля рынка сокращается, и продукт из «коровы» превращается опять в «собаку». Дальше – 2 варианта: либо, не дожидаясь появления убытков, избавиться от товара, либо перейти к 5-му этапу.

5 этап – реанимация. Здесь нужно понимать, зачем вы это делаете, и достаточно скрупулёзно всё посчитать, вспомнив о понятии предельной доходности.

Сегментация

Очень часто при деловых знакомствах, интересуясь положением компании на рынке, спрашивают: “А вы в каком сегменте работаете?”. Гордые менеджеры отвечают: “Мы в среднем”. А если совсем продвинутые: “Мы в среднем плюс”. То есть, сегментация для подавляющего большинства состоит в том, чтобы расчертить весь рынок либо на три (низкий, средний, высокий), либо на семь, либо на девять частей-сегментов (то же, только с добавками плюс и минус). Ориентируясь исключительно на цену. Проблема заключается, во-первых, в том, что границы этих сегментов размыты до степени отсутствия, а сами менеджеры тоже слабо понимают различия между ними. Причём это касается уже деления на три части, а если делить на девять, то чётко и однозначно провести черту не сможет вообще никто. Получается, что сегментация в этом случае – абсолютно бесполезна и служит лишь для надувания щёк и осваивания маркетинговых бюджетов. Что же нужно сделать для того, чтобы понятие сегментации не было дискредитировано в глазах высокого начальства?

Сделать сегментирование по ценовому признаку, конечно, возможно. Но в этом случае нужно будет подключить немного математики вообще и статистики, в частности. В идеале нужно взять весь массив товаров на оцениваемом рынке и вычислить среднюю цену. Далее, считаете дисперсию и стандартное отклонение (несложно сделать в Excel, там есть для этого функции), и вуаля. Это и будут границы сегментов. В рамках отклонения от среднего – это средний сегмент. Всё, что выше или ниже – это высокий и низкий, соответственно. Но могу сказать, что это вам поможет, по большей части, только чтобы на переговорах надувать щёки и говорить, в каком сегменте работает ваша компания.

Дальше начинается самое интересное: вы поймёте, почему сегментация на ценовой основе – вещь ненадёжная и условная.

Во-первых, выяснится, что большинство компаний не работают в одном сегменте: линейки у них достаточно широкие, чтобы закрывать как минимум два из трёх. Сфокусированных компаний, которые быют в одну точку – меньшинство, и они в своём большинстве успешно защищают позиции.

Во-вторых, зафиксированная вами картинка – статична. А рынок – динамичен. Через месяц границы сегментов будут другими, так как предложения компаний изменятся. Средняя величина сместится, отклонение тоже вслед за ней. И ваши выводы, сделанные месяц назад, можно будет забыть.

В-третьих, сам по себе разлёт цен на рынке ничего не значит без привязки к обороту. Цен может быть миллион, но более-менее сносно может продаваться из этого миллиона всего тысяча позиций, которые будут делать основной оборот по рынку. Помните правило Парето 80/20? В этом случае оно будет звучать так: 20 % товаров будут делать 80 % оборота. И вы с вашими границами сегментов, вычисленными только по ценам, будете выглядеть смешно. Ещё смешнее, когда они устареют.

Хотите реальную картину? Добывайте данные об оборотах всех компаний, участвующих в делении рыночного пирога, вычисляйте не просто среднюю, а средневзвешенную цену (общий объём рынка, поделенный на количество проданных единиц), считайте отклонения, проводите границы. И не забывайте, что эта работа не должна останавливаться. Как я писал выше, через месяц данные точно устареют. А история движений рынка через какое-то время сможет вам помочь в прогнозировании того, каким он станет. Если, конечно, не вмешаются весомые факторы из PEST уровня. Но это уже вопрос не к аналитикам рынка, а к аналитикам из отдела по управлению рисками.

Ну да Бог с ними, с аналитиками, вас интересуют конкретные вещи, чтобы ответить на простой вопрос: “а в каком сегменте мы работаем”? Даже если вы владеете реальной и полезной

информацией относительно ценовых сегментов на вверенном вам рынке, как это может вам помочь в продажах?

А вот здесь нужно вернуться на шаг назад и вспомнить, зачем вообще был создан этот бизнес. Каковы потребности ваших клиентов, кто вообще ваши клиенты? Наверно, все слышали расхожую фразу: человеку не нужна дрель, ему нужна дырка в стене. То же самое можно сказать про любой товар: человеку не нужна бритва, ему нужны выбритые щёки. Не нужна плита, а нужна приготовленная еда. Не нужен зонт, а нужна защита от дождя или солнца.

Следующий вопрос, а зачем ему это. Для чего человеку дырка в стене: для того, чтобы повесить картину, полку, крючок, кронштейн для телевизора? В какой стене ему нужна дырка: деревянной, кирпичной, бетонной, гипсокартонной? Понимание того, кто и зачем покупает вашу продукцию, является единственным ключом к тому, чтобы правильно определить своего покупателя и провести сегментацию на основе потребностей. В случае уже упомянутой дрели, мы можем поделить рынок по признаку материала, который хотим просверлить: дерево, металл, бетон, гипсокартон, кирпич. Согласитесь, что в каждом из этих сегментов могут быть как дешёвые, так и дорогие модели дрелей, но они далеко не всегда смогут заменить друг друга. Потом посмотрите, кто на самом деле ваши клиенты. Если вы – розничный магазин, то работаете с покупателями, и вас интересует только их мотивация. Зачем им дырка в стене? В какой стене? Это рабочие, делающие ремонт в квартире, в доме? Или в театре для организации? Это хозяева этих помещений? Сколько дырок они хотят просверлить и насколько часто будут этим заниматься? Это жёны, выбирающие подарок для мужа? Определение типовых ситуаций поможет в настройке маркетингового плана. Только нужно включить мозг и постараться разделить их по поведенческо-мотивационным параметрам вместо того, чтобы скатиться к банальщине вроде пола, возраста и уровня доходов: это пригодится только для настройки аудитории для рекламы в социальных сетях, и то в том случае, если подключаете агентства. Сами социалки могут дать уже намного более интересные выкладки.

Если вы – производитель, то, помимо вышеописанных вопросов по конечным покупателям, вас ещё должна интересовать мотивация ваших клиентов B2B. Директору магазина или оптовой компании важен заработок от места на полке и отсутствие сервисных проблем. Продавцу важно заработать самому ещё и проценты, помимо зарплаты. Кладовщику нужно удобство маркировки и размещения на складе, и так далее.

У каждого участника процесса движения товара от фабрики к конечному покупателю – свои потребности. Если вы поймёте и учтёте их, то с большой вероятностью у вас всё получится. И к цене это имеет достаточно отдалённое отношение, ведь скорей всего вы опередите своих конкурентов на несколько шагов, потому что точно настроите свой товар под потребности покупателей, которые готовы его приобрести. И когда в следующий раз вас спросят, в каком сегменте вы работаете, можете смело отвечать: только в том, который нам интересен.

Про брендинг

По данным германского исследовательского института им. М. Планка, 60 % покупателей устойчиво связывают товарный знак с определенным качеством товара, еще 30 % – с качеством и его принадлежностью именно данной фирме, лишь остальные 10 % не обращают внимания на товарный знак при выборе товаров или услуг. Поэтому свыше 80 % всех выпускаемых в мире товаров маркируется товарными знаками.

В сфере бренд-менеджмента трактовка понятий не всегда однозначна. Основные различия находятся между терминами «товарный знак», «торговая/товарная марка», «бренд». В переводной литературе по маркетингу термины trademark и brand зачастую трактуются по-разному, что говорит о том, что переводчики тоже далеки от темы, а специалисты, проверяющие материал, сами не понимают предмета. Чаще всего brand определяется как торговая марка, под которой понимается имя, знак, символ или их сочетание, используемые для того, чтобы отличить товары или услуги, производимые одной фирмой, от аналогичных товаров других фирм. При этом, в ряде книг переводчики используют термин торговая марка, в других – товарная марка, или просто марка. Trademark определяется однозначно как зарегистрированная и юридически защищенная марка или ее часть.

В российском законодательстве отсутствует понятие торговой марки, а существует понятие товарного знака. По закону Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров», товарный знак (ТЗ) – обозначения, служащие для индивидуализации товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг юридических или физических лиц. В качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы словесные, изобразительные, объемные или другие обозначения и их комбинации.

Точный эквивалент понятия «бренд» в русском языке отсутствует. Наиболее близкое понятие – образ марки товара в сознании покупателя, выделяющий его среди конкурирующих товаров. Бренд – это не только торговая марка, состоящая из названия, графического изображения (логотипа) и звуковых символов компании или товара. Понятие бренда более широкое, поскольку в него еще дополнительно входят: сам товар или услуга со всеми его характеристиками, набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару, информация о потребителе, обещания каких-либо преимуществ, данные автором бренда потребителям.

Каждый бренд обладает определенными атрибутами – функциональными или эмоциональными ассоциациями, присвоенными бренду покупателями и потенциальными клиентами. Не создателями, а именно клиентами. Любой бренд обладает главной, основной характеристикой, которая определяет его суть. Без этого бренд – всего лишь зарегистрированный товарный знак. Скажем так, товарный знак – это эмбрион бренда. Регистрация товарного знака – зачатие бренда. Для того, чтобы понять смысл этого абзаца, можно сыграть в игру. Выпишите десять любых известных брендов на листочке бумаги. Напротив каждого из них напишите первое же слово, которое придет на ум при прочтении названия бренда. Попросите пять своих друзей сделать то же самое, и вы увидите, что практически всегда это будет одно и то же слово. Бренды тратят миллиарды, чтобы в голове у потребителя закрепилось именно это одно слово, определяющее его смысл. Например, в автомобилях для Volvo это будет «безопасность», для BMW – «драйв», для RollsRoyce – «роскошь», и так далее. Все атрибуты бренда в совокупности составляют его индивидуальность. Она выражает то, что бренд должен означать, и является неким долгосрочным обещанием потребителям от создателей. Методы продвижения бренда должны выбираться именно исходя из его индивидуальности.

История брендинга

Первое известное человечеству использование бренда практиковалось еще во времена Древнего Египта, когда ремесленники ставили свое тавро на сделанные ими кирпичи, чтобы определить создателя каждого кирпичика. Также существуют задокументированные свидетельства появления торговых марок на Греческих и Римских светильниках, Китайском фарфоре. Торговые марки использовались в Индии в 1300 году до нашей эры. Брендинг активно применялся в Средние Века, когда цеховые ремесленники помечали свои товары особой маркой. В ранней истории Соединенных Штатов марки часто использовались для идентификации скота (коров, овец). Позже они стали использоваться для отчисления особого качества товара, представленного владельцем определенной фермы или ранчо. Однако настоящий расцвет идеи брендинга пришелся на вторую половину двадцатого века, и связано это было с вполне естественными причинами – появлением на рынке большого количества похожих товаров.

В процессе развития работы с торговыми марками у менеджеров расширилось понимание их функции: от образа в сознании потребителей до развивающейся во времени сущности. Сегодня это направление бизнеса часто называют управлением корпоративной идентичностью.

Ярким примером такого подхода является компания Coca-Cola. Формула её напитка остается неизменной на протяжении более сотни лет. Когда компания впервые за сто лет существования решила изменить свою оригинальную формулу и предложила на рынок новую версию напитка, который был проверен многочисленными положительными тестами, рынок отреагировал на это отрицательно. Более того, потребители запасались ящиками со «старой» Coca-Cola и плакали, что больше не смогут ощутить ее «настоящий» вкус.

Ещё один пример из той же серии – на «слепых» тестах (когда испытуемый не знает, что находится в стакане) участники фокус-групп говорили, что им больше нравится вкус Pepsi, потому что он более сладкий. Если же участники знали, что находится в стаканах, то однозначно выбирали Coca-Cola. Компания решила доработать вкус своего напитка именно после этих тестов, хотя для менеджмента должен был прозвенеть звонок про предпочтения бренда.

Такая реакция показала, что оригинальный вкус Coca-Cola означает для миллионов потребителей нечто большее, чем просто вкус прохладительного напитка. Это определенный имидж, стиль жизни, идентичность. Ценность бренда, по сути, определяется его стоимостью за вычетом всех материальных активов, принадлежащих компании. Уберите стоимость всех заводов, патентов, офисных зданий в собственности, товара на складах, сведите к нулю долги, и тогда вы увидите, сколько на самом деле стоит бренд компании.

Определений “бренду” множество. Соответственно, “брендингу” как процессу построения бренда – столь же много. К сожалению, многие горе-маркетологи частично дискредитировали это понятие в начале 2000-х, начиная совершенно не с того. Бренд не создать простой регистрацией товарного знака и разработкой пресловутого “брендбука”. Да, бренду нужна идентичность, но она строится вокруг уже существующих ключевых ценностей бренда, а не выдумывается дизайнером. Многие известные компании меняли и логотипы, и корпоративные цвета не по своей прихоти, а по воле рынка и клиентов: если бы они действовали наоборот, то не были бы столь успешны. При этом, их идентичность и ключевые преимущества не менялись.

Сейчас, когда весь мир уходит в онлайн, и новости распространяются по всему миру с космической скоростью, ни компании, владеющие брендами, ни традиционные СМИ уже не являются источниками, формирующими мнение покупателей о бренде. Это делают как сами покупатели в социальных сетях, мессенджерах и на специальных сайтах с отзывами, так и блогеры или объединения, становящиеся лидерами общественного мнения. Причём, происходит это в режиме реального времени. То есть, компания уже не может контролировать свой имидж, она может в лучшем случае участвовать в его построении. А если учесть, что восприятие ком-

пании её покупателями и клиентами – один из самых неподдающихся изменениям параметр, то вкупе с вечным хранением информации в сети, изменить свой имидж, позиционирование и репутацию становится если и возможно, то за долгий срок и за большие средства.

Таким образом, брендинг вместо утверждения имиджа бренда и его продвижения теперь должен концентрироваться на получении признания покупателей. Участие в сотворении бренда и его имиджа происходит посредством PR, которые становятся средством взаимодействия компании с лидерами общественного мнения. А реклама становится средством вовлечения потенциального или действительного покупателя в процесс формирования имиджа бренда через темы и дискуссии на разных платформах.

Принципы построения бренда

Есть одна хорошая поговорка. Для борьбы с естественными запахами тела русские придумали баню, а французы – духи. Вроде проблема одна, а подходы к решению вопроса абсолютно разные. Собственно, так происходит везде, и брендинг здесь – не исключение. Специалисты выделяют две культуры брендинга – западную и азиатскую. Рассмотрим, чем они отличаются друг от друга.

Западная культура брендинга стала своеобразной библией маркетинга, по крайней мере в области быстро меняющихся потребительских товаров. В большинстве престижных бизнес-школ, находящихся в западных странах, преподают именно её. Эта концепция предполагает, что головная компания-производитель должна быть спрятана от конечных потребителей, в основном из-за страха перед переносом негативного имиджа с одной торговой марки на всю фирму и весь спектр товаров. Подразумевается при этом, что у компании есть несколько брендов и несколько направлений бизнеса: во второй половине XX века была очень популярна модель диверсификации (можно перевести как «не класть все яйца в одну корзину», то есть работать в разных областях). Это концепция, ориентированная на товар – у каждого продукта есть собственная торговая марка. Основа этой концепции брендинга – товар и придание ему отличительных особенностей с целью завоевания преимущества перед конкурентами. Самым ярким примером этой культуры может стать Procter&Gamble (P&G) с целым созвездием брендов в «мыльном» секторе.

А в целом, понятие ТНК – транснациональных корпораций – идёт тоже из этой концепции: практически четверть всех активов в мире принадлежит американским корпорациям, и бывает очень интересно узнать, кто кому принадлежит на самом деле. У нас прижилось другое название: ФПГ – финансово-промышленные группы. Это всё – отдельная захватывающая тема.

В Азии принята совершенно другая концепция: компании инвестируют в бренд в первую очередь на уровне корпорации и лишь во вторую очередь – на уровне продукта. Фактически, в Японии торговая марка товара без гарантии корпоративной марки фирмы вообще не стала бы покупаться. Это связано с особенностями восточного менталитета, где «потеря лица» – самый страшный кошмар. Таким образом, в Азии акцент в брендинге смещается с продукта на его создателя, что можно считать более честной и открытой системой. Японские корпорации не прячутся за различными ООО в западной трактовке, а работают, как говорится, от первого лица. Переноса свою силу, но и свою слабость, на каждый создаваемый продукт.

С точки зрения функционирования и роли восточные корпоративные марки абсолютно непохожи с западными товарными марками. Западные товарные марки используют «разбивающие» инструменты: уточнение, дифференциация, сегментирование, нацеливание. Восточные корпоративные торговые марки используют «созидающие» инструменты: объединение, связывание.

На практике, как Инь и Ян, торговые и корпоративные марки часто используются совместно, перенося ассоциации корпоративной марки на продукт. В этом случае корпоративные торговые марки часто служат в качестве «зонтика» (так и называемого, зонтичного бренда), который распределяет ценность основной марки на ряд подчиненных субмарок. Эти субмарки получают преимущества и от корпоративной марки, и от продукта.

Ценность бренда

В 2017 году Harvard Business Review опубликовал результаты некоего исследования: средняя продолжительность жизни корпораций из списка S&P500 в 1958 г. составляла 61 год.

К 1980 году она сократилась до 25 лет. В 2011 году она составила уже 11 лет. Сейчас, учитывая творящийся информационный хаос, к 2027 г. 3/4 текущего списка S&P500 обновится. То есть, 75 % лидирующих сейчас бизнесов, скорее всего, исчезнут через 10 лет.

Вкупе с выросшей до тех же 75 % нематериальной частью стоимости брендов, становится очевидно: дело уже далеко не в производстве и не в продукте. Стоимость бренда создаётся не продуктом, его представляющим, а образом бренда, ассоциацией в мозгах его клиентов, релевантностью (уместностью) предложения. Из трёх составляющих работы с продуктом – технической, информационной, сервисной – именно первая из них, техническая, уступает место другим двум. Что это значит? Продать можно всё, что угодно, если: это подаётся правильным образом в правильное время в правильном месте, то есть, информация о продукте доносится именно до тех, кто его ищет здесь и сейчас; процесс покупки обставлен максимально комфортно для клиента, то есть, сервис коммуникации с брендом отвечает всем его требованиям.

Поэтому брендам стоит сконцентрировать свои усилия не на самом продукте, а на том, каким его представить покупателям, как они будут его воспринимать. Да, отдельные бренды имеют преимущество, так как уже занимают определённое место в сознании покупателя: Apple в силу моды, Tiffany в силу престижа, Dow Jones в силу традиций. Они способны представлять продукты, которые «обречены на успех». Но не стоит забывать, что случилось с Polaroid, Kodak или Хегох.

Расслабляться нельзя, иначе всё может быстро выйти из-под контроля. Решения должны приниматься на основе текущей ситуации, а не статистики – слишком велика скорость изменений.

Зачем нужен бренд

Защита от копирования

Быть специалистом во всём – практически нереально. Например, гениальные изобретатели и учёные достаточно редко бывают подкованными в вопросах бизнеса: просто потому, что им это не нужно, у них другие интересы в жизни. Максимум, если они уже не работают на какой-либо бизнес, они регистрируют патент для защиты своих изобретений от копирования. Но достаточно часто они не делают даже этого, и плодами их трудов пользуются другие. То же самое, в принципе, происходит и с брендами: развивая продукт под своим именем, компания рискует подарить часть своей прибыли или даже всю её тем, кто хочет воспользоваться её именем или продуктом. Самый лучший и простой способ избежать этого – регистрация.

Основные правовые нормы охраны товарных знаков были закреплены на международном уровне в Парижской конвенции по охране промышленной собственности еще в 1883 году. Уровни регистрации торговой марки: национальная регистрация в той стране, где эта марка создана; Европейская регистрация в ОНМ ("Office for Harmonization in the Internal Market" – Организации по гармонизации внутренних рынков). Международная регистрация основывается на национальной регистрации, в соответствии с Мадридским соглашением (которое подписали 46 стран, в том числе Россия) или Мадридским протоколом (подписанным 16 странами). В России в качестве товарного знака могут охраняться различные слова, логотипы, звуки, устройства или любая их комбинация, помогающие отличить товары одного лица от однородных товаров другого (то есть все реально существующие компоненты бренда). Российское законодательство не делает различий между товарными знаками и знаками обслуживания. Регистрация товарного знака и знака обслуживания на территории РФ действует в течение 10 лет с даты подачи заявки в патентное ведомство, причем срок действия регистрации может продлеваться бесконечно каждые последующие 10 лет.

Всё это, конечно, теория, а на практике существует много нюансов. Поэтому и так развит бизнес с патентно-защитной работой, а бренды начинают защищаться на более низких уровнях. Вот самые популярные виды и схемы.

В 80е-90е годы 20 века начался активный рост производства в Китае, а они не очень сильно озадачивались разработкой собственной продукции, просто копируя то, что есть у других. На международных выставках можно было наблюдать, как толпы китайцев с фотоаппаратами снимают всё подряд, а через полгода все показанные разработки появляются у китайских фирм в разы дешевле. Закончилось это тем, что к середине «нулевых» компании стали закрывать свои выставочные пространства, показывая в общем доступе стандартную продукцию. А все разработки демонстрируются до сих пор в закрытых зонах, куда можно попасть по приглашениям или спискам.

Кстати, китайцы построили ещё один интересный бизнес. У них национальный патент выше по иерархии, чем международный. И они просто берут экспортную статистику и регистрируют бренды, которые не озаботились регистрацией непосредственно в КНР, по тем же самым категориям. А затем пытаются вымогать с них деньги – хорошо, что китайская таможня разрешает выпуск товаров на экспорт в те страны, в которых бренд зарегистрирован. Но китайский рынок такие компании уже, можно сказать, потеряли.

Есть ещё такое понятие похожести «до степени смешения». Это значит, что нельзя копировать бренд, написав его, например, тем же шрифтом и изменив одну или две буквы. Те, кто застал начало 90х и потребительский бум, должны прекрасно помнить Abibas и Panasonix как самые яркие примеры.

Развитие технологий дало толчок к мошенничеству и в сети. Кроме собственно подделок товара в сотнях интернет-магазинов, появилось такое интересное явление, как киберсквоттинг. Кто-либо покупает случайно свободный домен, совпадающий с именем бренда, и потом предлагает этому бренду домен выкупить за весьма солидную сумму. Даже если дело доходит до суда, достаточно часто бренды проигрывают, и здесь весы могут качнуться в разную сторону. Например, IKEA в Казахстане суд проиграла, а Swatch – выиграла. Один из автобрендов (если не ошибаюсь, из концерна VW) смог с трудом отсудить домен у сквоттера.

Ну, и есть такая интересная штука, как original fake. Это значит, что вроде и подделка, а вроде и нет. Например, бренд заказывает производителю определённую партию своего товара. Производитель выполняет заказ и отдаёт бренду, но не говорит, что произвёл чуть больше, и этот остаток незаконно продаёт сам. Так что, с одной стороны это, конечно, не оригинальный товар, но, по сути, и не подделка.

Примерно похожа на предыдущий вариант схема с «серым» товаром. Это значит, что товар предназначался для одного рынка, а попал совершенно на другой. Например, должен был уехать в Польшу, а приехал в Россию. Причин здесь может быть множество. Например, разная ценовая политика бренда для разных стран. Понимая, что доходы на одном рынке выше, производитель либо зарабатывает на товаре больше, либо везёт на него более богатые комплектации. Соответственно, если под раскрученное имя привезти более дешёвый товар, он продается быстрее. Особенно, если скомбинировать это всё с original fake. Или представительство бренда промахнулось с поставками, и склады пустуют.

В общем, это всё – достаточно большой пласт работы, очень, кстати, интересный. И как с угонами машин: гарантированно поможет только страховка. В данном случае – регистрация товарного знака.

Идентификация и атрибуты

Бренд благодаря своей сущности и индивидуальности выделяет из всех характеристик товара те, которые важны для потребителя, и облегчает понимание товара. Вторая задача, которую решает бренд – это упрощение выбора. Каждый день потребитель сталкивается со множеством похожих товаров, и у него нет времени сравнивать все технические характеристики. Выходом из этого положения является позиционирование каждого конкретного товара. Удачное позиционирование позволяет не только определить место своего товара на рынке, но и предоставить ему дополнительное конкурентное преимущество.

Принципиальное отличие бренда от товара заключается в их разных жизненных циклах. Без осторожного, бережного управления, бренды ждут та же участь следования жизненному циклу, что и продукты: переход стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада в возрастающем темпе. Однако, хорошо управляемые бренды практически бессмертны.

Примеры долгожительства брендов хорошо известны: торговая марка пива Lowenbrau была впервые представлена в 1383. Она пережила чуму, войны, падение федерализма, открытие Америки, расцветы и падения целых наций. Thomas J. Lipton начал продавать чай под своим именем в 1889 году и популяризовал его в Великобритании во время царствования Королевы Виктории. Чай под торговой маркой Lipton все еще популярен – фактически, он пережил Британскую Империю. Один из самых сильных на сегодняшний день брендов, Coca-Cola, был создан в 1886 году.

Продукты, продаваемые под определенной торговой маркой, могут «умереть» от исчезновения или изменения вкусов потребителей, но сами торговые марки могут существовать в умах потребителей практически бесконечно. Более того, благодаря использованию сильного бренда компания способна постоянно создавать новые продукты, которые «обречены на успех».

Таким образом, товар превращается в нечто большее, чем просто набор объективных материальных характеристик. Потребители склонны рассматривать товар как сложный набор атрибутов или выгод, которые удовлетворяют их потребности. Считается, что в большинстве случаев покупателей не слишком интересуют объективные характеристики товара, они воспринимают товар или торговую марку как набор атрибутов, соответствующих выгодам, которые ищет покупатель.

Замечено, что восприятие товаров и их торговых марок потенциальными покупателями практически основывается на небольшом числе сравнений (два–три атрибута, которые называются макрохарактеристиками). Следовательно, торговая марка придает товару, помимо функциональной основной полезности, целый ряд дополнительных атрибутов, направленных на удовлетворение запросов и пожеланий покупателей, тем самым она помогает сформировать образ или репутацию товара. В этом заключается главное предназначение торговой марки.

В целом роль и значение торговой марки для потребителей заключается в том, что она позволяет идентифицировать товары и их производителей, тем самым облегчая выбор среди аналогичных товаров, гарантирует одинаковый уровень качества для товаров с одинаковой маркой и то, что ожидания клиентов будут оправданы.

Российские реалии

Как и во многом, у России свой путь в отношении интеллектуальной собственности и брендов, в частности. Специфика наша заключается в том, что мы по сути были отрезаны от международного развития законодательства и отношений в этой области практически весь прошлый век, пока существовал СССР. Со сменой власти в 1917 году всё было национализировано, собственность фактически упразднена. Не считая короткого периода НЭПа, граждане не имели каких-либо прав на интеллектуальную собственность вплоть до принятия в 70х годах закона об авторском праве и патентах на изобретения (хотя использование их так и оставалось исключительно в ведении государства). Частных компаний (по крайней мере, легальных) не было вообще, и первое упоминание о товарных знаках в законодательстве появилось только в 1990-м году в законе о собственности в РСФСР. В 1992 году был уже принят закон о товарных знаках, просуществовавший вплоть до 1 января 2008 года, когда была введена в действие Часть 4 ГК РФ. То есть, фактически мы живём с полноценным законодательством, регулирующим брендинг, всего 10 лет. И поэтому восприятие брендов и их значимость для россиян (как и граждан бывших республик СССР и отчасти стран СЭВ) очень отличается от восприятия покупателей в западных странах.

Кроме законодательства о брендах, в СССР и не было собственно товаров «для людей», то есть потребительских. Поэтому исторически наш покупатель очень трепетно относится к зарубежным брендам: это, как говорили, «фирма́» – с ударением на последний слог. Любой обладатель импортного товара был круче, чем нынешний владелец Porsche Cayenne.

На сегодняшний день ещё социально активно поколение, выросшее в конце эпохи СССР, им сейчас от 40 до 50 лет. Это поколение воспитано на советских принципах и образе жизни, и вытравить его очень сложно на подсознательном уровне. А производители и торговцы до сих пор этим активно пользуются.

После кончины СССР и прорыва плотины «железного занавеса» к нам в страну хлынул поток всевозможных потребительских товаров, и голодные бывшие советские граждане скупали всё без разбора. Достаточно на продукте было написать что-нибудь латиницей, и всё, успех обеспечен. Сами компании, создаваемые недавними партийцами и комсомольцами, тоже часто звучали по-иностранному, что давало им дополнительные плюсы и возможности. Те, кто выжил, это прекрасно помнят.

Бизнесмены, начинавшие в 90х, не знали, что такое насыщенный и конкурентный рынок, в отличие от своих западных коллег. Компании, продукты и марки создавались интуитивно, как Бог на душу положит. Продавалось всё на ура, и для раскочки новой марки не требовалось выстраивать стратегию, выделять маркетинговый бюджет (если только немного на рекламу), заниматься исследованиями портрета покупателей и так далее. По сути, на тот момент у западных марок большого преимущества за счёт опыта, финансовой поддержки и известности и не было, потому что места хватало всем.

С постепенным заполнением рынка картинка поменялась. Самым недалёковидным пришлось уйти с рынка. Кто-то сумел перестроиться, нанять свежеспечённых специалистов по маркетингу из отечественных бизнес-школ (спрос рождает предложение: вспомните, сколько их было на рубеже 2000-х) и остаться на плаву, иногда следуя в фарватере за западными лидерами. Тем не менее, западные бренды начали наращивать долю благодаря отработанным методам и огромному опыту. Западная концепция брендинга подразумевает, что компания продаёт не товар, а ответ на потребность, и формирует потребительское восприятие товара. Занимаясь изучением своих покупателей и клиентов, чего не делали отечественные предприниматели, они в долгосрочной перспективе оказались более успешными.

Итак, для российского потребителя основная роль торговой марки – гарантировать качество товара. Чем она известней, тем больше надежда покупателя, что он не ошибся в выборе (мы-то знаем, что это не всегда так). Для нашего покупателя, кроме самой марки, достаточно большое значение имеет и место производства товара, хоть и меньше, чем раньше.

При этом россияне менее лояльны к маркам, чем западные покупатели. У нас больше привычный набор марок, из которых происходит выбор: 4–5. У западных – 2–3. Поэтому мы проще переключаемся между марками при покупке, и нас проще склонить к альтернативе. Большая «лестница брендов» (как называется список брендов, из которых формируется выбор) как раз и объясняется незрелостью покупателя и его небольшим опытом взаимодействия с марками.

Таким образом, изменение рынков происходит до сих пор, и лояльность покупателей в России только начинает формироваться. А это значит, что пока ещё можно успеть на уходящий поезд покупательских предпочтений.

Создание дополнительной ценности

Одна из моих любимых фраз – вот эта. «Бизнес существует для получения прибыли, всё остальное – философия». Можно много ломать копья насчёт миссий, видений, этичности, социальной направленности и ответственности бизнеса, можно собирать форумы и конференции на тему общественной значимости бизнеса или влияния его на политику и экономику государства. Но смысл любого бизнеса – получение максимально возможной прибыли и обогащение его собственников. А наличие сильного бренда очень хорошо в этом помогает. Иначе – добро пожаловать в некоммерческие организации или, в худшем случае, на процедуру конкурсного управления и банкротства.

Понимание, что торговая марка – это больше, чем товар, имеет серьезное применение в ценообразовании, сегментации и стратегии коммуникаций. Торговая марка создает стоимость несколькими способами.

Во-первых, розничная торговля и потребители готовы заплатить за продукцию сильных торговых марок высокую цену – это результат работы маркетингового подразделения. В силу известности бренда, доверия к нему и даже лояльности потребителей успешные торговые марки приносят стабильно высокий доход. Он заведомо выше, чем у «обычных марок». Если взять цену совершенно обычного товара NO NAME и сравнить её с ценой полного аналога

любого известного бренда, разница в цене и будет той суммой, которую потребитель готов платить за логотип.

Во-вторых, сильная торговая марка владеет высокой долей рынка – это результат работы отдела продаж. А это, в свою очередь, означает уже возможность защищаться от поползновений более слабых конкурентов с хорошим аппетитом. Привлекая и удерживая потребителей, успешные торговые марки обеспечивают процветание фирмы. Имея высокую долю рынка, компания получает возможность укрепить рыночные позиции и поддерживать устойчивые потоки денежных средств, что, в свою очередь, повышает цену акций компании и обеспечивает базу для ее дальнейшего роста.

В-третьих, торговая марка является важным нематериальным активом фирмы, который имеет рыночную стоимость и может быть внесен в бухгалтерский баланс. Стоимость нематериальных активов компании может позволить ей заниматься совершенно отличными от изначального видами бизнеса (например, франчайзингом). Если вам необходимо привлечь дополнительные средства для реализации каких-либо новых и больших проектов, дорогой бренд в активе значительно упростит разговоры с кредитными организациями.

Стоимость брендов является широко исследуемым и обсуждаемым вопросом ввиду своей высокой значимости в денежном выражении и огромном влиянии, которое бренды оказывают не только на рынок, но и на культуру групп потребителей и даже отдельных регионов и стран. М. Линдстром в своей книге *Buyology* даже доказывает сходство брендинга с религией. Конечно, жизнь самих брендов зависит не только от политики компании и действий своих владельцев. Чем больше и глобальней бренд, тем больше он зависит от мировых мега-трендов и развития технологий. Всё это достаточно просто иллюстрируется отчётами компании Interbrand, работающей с анализом данных по брендам.

Top 100 Ranking

01 +3% 184,154 \$m	02 Google +6% 141,703 \$m	03 Microsoft +10% 79,999 \$m	04 <i>Coca-Cola</i> -5% 69,733 \$m	05 amazon +29% 64,796 \$m	06 +9% 56,249 \$m	07 TOYOTA -6% 50,291 \$m	08 facebook +48% 48,188 \$m	09 +10% 47,829 \$m	10 IBM -11% 46,829 \$m
11 +3% 44,208 \$m	12 +5% 41,533 \$m	13 0% 41,521 \$m	14 Disney +5% 40,772 \$m	15 intel +7% 39,689 \$m	16 +3% 31,930 \$m	17 ORACLE +3% 27,466 \$m	18 +8% 27,021 \$m	19 -4% 22,919 \$m	20 +3% 22,696 \$m
21 +6% 22,635 \$m	22 pepsi +7% 20,491 \$m	23 <i>H&M</i> -10% 20,488 \$m	24 <i>ZARA</i> +17% 18,573 \$m	25 +4% 18,472 \$m	26 <i>Gillette</i> -9% 18,200 \$m	27 -3% 17,787 \$m	28 Pampers +2% 16,416 \$m	29 +7% 16,387 \$m	30 J.P.Morgan +11% 15,749 \$m
31 <i>Budweiser</i> +2% 15,375 \$m	32 +18% 14,210 \$m	33 <i>Ford</i> +5% 13,643 \$m	34 ebay +1% 13,224 \$m	35 HYUNDAI +5% 13,193 \$m	36 NESCAFÉ +1% 12,661 \$m	37 accenture +4% 12,471 \$m	38 +2% 12,023 \$m	39 NISSAN MOTOR CORPORATION +4% 11,534 \$m	40 +1% 11,522 \$m
41 PHILIPS +2% 11,519 \$m	42 +5% 11,073 \$m	43 <i>Kellogg's</i> -6% 10,972 \$m	44 +16% 10,864 \$m	45 L'ORÉAL -2% 10,674 \$m	46 citi +3% 10,599 \$m	47 +1% 10,534 \$m	48 +6% 10,129 \$m	49 Allianz +6% 10,059 \$m	50 SIEMENS +6% 9,982 \$m
50 GUCCI +6% 9,969 \$m	50 Canon -12% 9,788 \$m	50 -8% 9,541 \$m	50 +1% 9,322 \$m	50 +17% 9,216 \$m	50 Adobe +19% 9,060 \$m	50 Hewlett Packard Enterprise -19% 184,154 \$m	50 3M +9% 8,947 \$m	50 0% 8,728 \$m	60 +16% 8,704 \$m
61 SONY +2% 8,474 \$m	62 Colgate -1% 8,325 \$m	63 Morgan Stanley +14% 8,205 \$m	64 VISA +1% 7,815 \$m	65 <i>Cartier</i> -2% 7,547 \$m	66 THOMSON REUTERS +4% 7,300 \$m	67 LEGO +5% 7,024 \$m	68 Grupo Santander +8% 6,702 \$m	69 +6% 6,681 \$m	70 +14% 6,676 \$m
71 +11% 6,350 \$m	72 FedEx Corporation +12% 6,255 \$m	73 <i>LAND-ROVER</i> +7% 6,095 \$m	74 <i>Johnson & Johnson</i> +4% 6,041 \$m	75 Panasonic -6% 5,983 \$m	76 <i>DHL</i> 0% 5,715 \$m	77 +3% 5,671 \$m	78 NETFLIX New 5,592 \$m	79 Discovery -9% 5,411 \$m	80 PayPal +12% 5,408 \$m
81 TIFFANY & CO. -6% 5,394 \$m	82 +3% 5,332 \$m	83 -7% 5,313 \$m	84 New 5,224 \$m	85 +1% 5,181 \$m	86 BURBERRY -4% 5,135 \$m	87 +3% 5,114 \$m	88 New 4,876 \$m	89 CATERPILLAR -10% 4,868 \$m	90 <i>Sprite</i> -6% 4,842 \$m
91 +5% 4,823 \$m	92 JOHN DEERE -1% 4,783 \$m	93 <i>Corona</i> Extra +6% 4,776 \$m	94 PRADA -14% 4,716 \$m	95 Dior -7% 4,587 \$m	96 +2% 4,405 \$m	97 +1% 4,288 \$m	98 T.B.S.L.A. 0% 4,009 \$m	99 MOËT & CHANDON -3% 4,006 \$m	100 Lenovo -1% 4,004 \$m

Top 10 Ranking

01 +3% 184,154 \$m	02 Google +6% 141,703 \$m	03 Microsoft +10% 79,999 \$m
04 <i>Coca-Cola</i> -5% 69,733 \$m	05 amazon +29% 64,796 \$m	06 +9% 56,249 \$m
07 facebook +48% 48,188 \$m	08 +10% 47,829 \$m	09 IBM -11% 46,829 \$m

В 2009 году первая пятёрка брендов по капитализации выглядела вот так:

Coca-Cola (68,73 млрд. долл.)
IBM (60,21 млрд. долл.)
Microsoft (56,65 млрд. долл.)
General Electric (47,78 млрд. долл.)
Nokia (34,86 млрд. долл.)

В 2017 году картинка была уже такой:

Apple (184,15 млрд. долл.)
Google (141,7 млрд. долл.)
Microsoft (79,99 млрд. долл.)
Coca-Cola (69,73 млрд. долл.)
Amazon (64,8 млрд. долл.)

Apple за 8 лет поднялась на 19 мест в рейтинге и почти на 169 млрд долл. стоимости. Google выросла до 2го места с 7го, увеличившись в размерах на 110 млрд. долл. Microsoft осталась на той же позиции, Coca-Cola потеряла 4 пункта рейтинга. Amazon в 2009 году был на 43 месте с капитализацией в 7,86 млрд. долл. – считайте сами. А вот General Electric в 2017 году оказалась на 11 строчке рейтинга, потеряв 3,5 млрд. стоимости. Nokia в списке Топ-100 больше не фигурирует вообще.

Выводы делайте сами, но тут и так по большей части всё ясно: технологии, разработки, онлайн и лайфстайл теперь в фаворе. Кстати, по всем 100 брендам выделяются самые быстрорастущие секторы вот так: ритейл (+19 %), спорттовары (+10 %), технологии (+8 %), логистика (+7 %) и финансовые услуги (+6 %). Производство, как видно, уже не в чести – деньги делаются из воздуха.

Закончить параграф хочется цитатой от гендиректора Interbrand Джеза Фрэмптона: «Единственная константа – это перемены, и мы живем в один из самых захватывающих периодов перемен со времени промышленной революции». Изменения, которые мы наблюдаем, являются общественными, профессиональными, технологическими, экономическими, индустриальными и влияют на каждый аспект торговли и жизни. В этом постоянно меняющемся контексте рост становится все более сложным. Бизнес должен находить все новые средства, чтобы бренд был как легко узнаваем, так и актуален для той или иной культуры, создавать платформу, позволяющую получить захватывающий и уникальный опыт, а также средство оставаться актуальным, значимым и ценным. В этом меняющемся мире бизнесу нужны бренды больше, чем когда-либо.

Средство достижения стратегии чeskих целей

Будучи одним из активов компании (активом нематериальным, но весящим вполне конкретную сумму денег на балансе), торговая марка является объектом управления. И в отношении этого объекта, как и для других, применимы общепринятые этапы и процедуры управления. С помощью торговой марки компания активно воздействует на всех заинтересованных лиц, формируя свой имидж, имидж своей продукции и воспринимаемый ими стиль ведения бизнеса.

Для поставщиков, партнёров, коллег, конкурентов, клиентов и покупателей компания становится вполне определённым лицом, восприятие которого формируется у них глубоко на подкорке и практически не меняется в дальнейшем. Своей социальной и маркетинговой деятельностью компания управляет формированием такого восприятия, «бронируя» определённое место в сознании тех, кто с ней взаимодействует. То есть, говоря проще, постоянно бьёт

в одну точку. Без таких последовательных действий компанию не будут воспринимать вообще никаким образом. Она будет ничем. Промелькнувшим в потоке входящей информации квантом, который тут же забывают. Таким образом, название самой компании (в случае работы с брендом по восточному типу) или название её торговой марки (если работа ведётся по западному образцу) позволяет взаимодействующим с ней субъектам понять то, чем хочет стать компания и как прийти к этому. В более продвинутом варианте компания уже может управлять сознанием и поведением своих контрагентов. В этом смысле торговая марка является инструментом достижения стратегических целей фирмы. То есть, бренд является инструментом, с помощью которого компания оказывает влияние на сознание и поведение. Кроме этого, известность торговой марки и, как следствие, самой компании укрепляет доверие партнёров, облегчая ей доступ к финансовым, информационным, человеческим и иным необходимым ресурсам. И в этом смысле, будучи ресурсом, порождающим другие ресурсы, бренд является уже средством достижения стратегических целей фирмы. То есть, он даёт возможность компании получить доступ к ресурсам, не доступным другим. А иногда, кроме дорогого бренда, компании другие ресурсы и не нужны: ведь нематериальные активы тем и хороши, что в отличие от полезных ископаемых не истощаются, возобновляются намного быстрее и со временем только растут (при правильном с ними обращении).

Ребрендинг

Причины, по которым компании занимаются ребрендингом, разнообразны. Но, как бы то ни было, они должны быть достаточно весомыми для того, чтобы оправдать финансовые затраты и усилия всего персонала по «смене вывески». А затраты и усилия эти – немаленькие.

Вообще, клиенты очень негативно реагируют на всякие изменения. Очень показателен в этом плане пример Mercedes-Benz. Практически все в курсе их эмблемы – трёхлучевой звезды. Но мало кто в курсе, что форма этой звезды, длина и толщина лучей постепенно менялась на протяжении многих лет. Понемногу и незаметно, чтобы никто не разглядел и не возмутился. Можно долго обсуждать причины, по которым клиенты не любят смену названий и логотипов, но лично я склоняюсь к тому, что здесь вопрос стабильности и зоны комфорта. Клиентского. Эта ситуация сродни чувству, которое вы испытываете, заходя в привычный магазин – вдруг оказывается, что пока вас не было, все полки переставлены, любимые товары теперь неизвестно где. Также и в ребрендинге: вроде и всё то же самое, но немного не так. Это раздражает и требует времени для привыкания.

Мотивы смены имиджа могут быть как внутренними, так и внешними. Что касается внутренних изменений, при всём многообразии их источников, я выделяю основные так: связанные со структурой компании или связанные с её миссией, видением.

Бывает так, что несколько компаний объединяются в одну и меняют вывеску. Очень хорошо это иллюстрирует пример из середины 90-х прошлого века, когда Lucky и Goldstar (принадлежавшие, правда, одной семье) объединились в LG. Ну, или почитайте историю компании Daimler Benz, там тоже все слияния находили своё отражение в развитии лого.

Ну, или, например, компания решает, что будет заниматься теперь совсем другим видом деятельности – хотя в этом случае более логично было бы говорить о преемственности. Кстати, здесь хочется вам привести противоположный пример, когда смена деятельности не поменяла логотип. Речь идёт о небезызвестной компании Toyota. Её логотип – это нитка в игольном ушке. Потому что Toyota делала (и, кстати, делает – чему я был немало удивлён на кантонской выставке в Китае) швейные машинки.

Или, допустим, компания включает некий новый бизнес или новый круг клиентов в свою орбиту, что влечёт за собой изменения в её долгосрочном видении и политике, и иногда затрагивает и логотип. Взять хотя бы компанию Apple. Далекое не все вспомнят, что изначально над-

кусанное яблоко было цветным, символизируя цветные мониторы, которые Apple тогда производила. Непростые времена и смена видения, пережитые компанией в 80-е, поменяли и её логотип.

Ещё один хороший пример – «яйца» от МТС. Очень много было шуток на эту тему, когда вместо привычного на тот момент написания компания решила объединить все свои сервисы под одним логотипом с разными цветами. А помните «пчёлку» от Билайн? От неё остались теперь одни полоски.

Внешние причины – это всё, что связано с рынком, с конкурентами, с развитием отрасли, сектора, технологий. Очень яркий пример – смена логотипа и корпоративного цвета компании Эльдорадо с жёлтого на красный аккуратно перед приходом немецкой Mediamarkt на наш рынок. Из-за этого в России Mediamarkt осталась с фирменным фиолетовым цветом вместо красного, и это – единственная страна, где так произошло. Или посмотрите на смену логотипа Mastercard: новые сервисы и технологии меняют и саму компанию. И традиционные опасения на тему сокращения наименования или вообще его отсутствия уже не кажутся настолько догматичными.

Изменения в самой компании, её целях и видении, изменения ситуации вокруг компании, изменения уровня жизни и технологического уклада – всё это способно сподвигнуть компанию на ребрендинг, и иногда действительно требуются такие изменения. Но вот только зачастую они проводятся ради них самих же: мы такая современная компания, а не сделать ли нам ребрендинг. Вот так делать не стоит. Для начала надо чётко понять: во имя чего проводятся эти изменения, сколько это будет в итоге стоить, и какой будет от этого долгосрочный эффект.

Стоимость бренда

30 лет назад 95 % стоимости брендов относилось к материальным активам. Сейчас 75 % их стоимости стали нематериальными. Бренд сам по себе имеет огромное значение и ценность, только управлять нематериальным активом намного сложнее.

Несколько последних лет появилась мода на работу в соцсетях, бренды пытаются работать там, чтобы стать ближе к своим покупателям. Но, во-первых, 84 % общения в сети относится на так называемые “тёмные медиа” (1 на 1 или небольшими группами), то есть мессенджеры и email. Например, аудитория Whatsapp – 1 миллиард пользователей в день. Они рассылают около 55 миллиардов сообщений. И то, что бренды видят в социальных сетях, является только вершиной айсберга, состоящего из относящихся к бренду сообщений и мнений.

Как с этим бороться, пока никто не придумал. Во-вторых, больше половины из того, что люди говорят о себе в соцсетях, является фейком: они показывают миру, какими они хотели бы быть, а не какие они есть на самом деле. Здесь принцип примерно тот же, что и в фокус-группах: думают одно, говорят другое, а поступают вообще по-третьему (поэтому фокус-группы и отходят в прошлое). Таким образом, встаёт вопрос о релевантности больших статистических данных: отображают ли они реально то, что происходит вокруг бренда? Учитывая лёгкость, с которой можно “раздуть” количество подписчиков группы или аккаунта в любой сети, а также многочисленные исследования, показывающие долю фейковых аккаунтов (ботов), в лучшем случае большие данные становятся ненадёжными, а в худшем – обманными. Тогда как принимать решения?

Не слушать коллег, конкурентов, сотрудников, не полагаться на большие данные (часто неточные) и социальные сети (не репрезентативные), а слушать потребителей, конечных пользователей продукции.

Постоянно мониторить упоминания о бренде. Надо понимать, что бренд принадлежит покупателям и всем тем, кто создаёт контент, относящийся к нему, а не компании. Точно также, как понимать, что зарплату платит сотрудникам не директор, а покупатель.

Отслеживать тренды и изменения на рынке и во внешней среде, “ловить волну”. Так как скорость изменений высока, внутренние изменения должны иметь не меньшую, а желательно большую скорость. Иначе, как говорил Джек Уэлч, “конец близок”.

Измерять степень удовлетворения покупателей любым доступным способом: понять, что им нравится, а что нет. Что улучшить, что изменить, что сохранить и приумножить, от чего отказаться.

Никогда не останавливаться. Постоянно мониторить действия конкурентов, знать их сильные и слабые стороны, их намерения и направления движения. Учиться у рынка быстрее них.

Движение – жизнь. Меняйся или умирай.

Про цену

Дорого или выгодно?

Есть хорошая поговорка: «Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешёвые вещи». Конечно, дешёвый не означает автоматически плохой, но смысл примерно такой. К сожалению, когда приходят тяжёлые времена, многие перестают думать о перспективе, оперируя сегодняшней выгодой. И тогда в действие вступает вторая поговорка: «Скупой платит дважды».

Как ни прискорбно, именно сейчас у нас это и происходит. Повсеместно можно наблюдать, как все рынки «уходят вниз», то есть люди начинают покупать максимально дешёвые вещи, считая, что у них нет денег. Кстати, в этом – серьёзное отличие сегодняшнего покупателя от покупателя образца 2009 года, ещё не сильно напуганного мировыми кризисами и спадами в экономике. Тогда ещё покупатели не хотели отказываться от привычного образа жизни и потребляли всё то же самое, только в меньшем объёме. Более того, люди реально намного взвешенней подходили к выбору товаров, особенно длительного или более-менее длительного пользования. Они понимали, что хотят за свои деньги, и не факт, что смогут завтра обеспечить себе тот же уровень покупки, поэтому стремились обезопасить себя надолго, выбирая в первую очередь надёжность и долговечность, вкус и вообще максимальный уровень удовлетворения. Паники не было никакой.

В декабре 2014 года всё уже было не так радужно. За 5 лет серьёзных колебаний, потрясений и неустойчивости менталитет людей поменялся: появился страх и неуверенность. И когда курсы валют рванули вверх, народ сметал всё подчистую. По 3 телевизора, по 4 плиты. Потом это всё всплывало на Авито с формулировками – «продаю по старой цене, а то кушать совсем нечего». И смех, и грех.

В 2018 году тоже есть парадокс – вроде несколько кварталов подряд макроэкономика показывает неплохие результаты, только вот ИПУ (индекс потребительской уверенности) не растёт. Доверия нет. Что в результате? Людям внушили, что у них нет денег, и поэтому они перестали покупать те вещи, которые им нравятся, а начали покупать дешёвые, оперируя в первую очередь ценой. И это очень печально, потому что за ценой теряется видение собственно потребности, которую изначально товар призван удовлетворить. Например. Захотел человек колбаски. Пошёл на рынок и увидел распродажу какой-то колбасы по 50 рублей вместо 100. Обрадовался и купил. Съел, отравился и попал в больницу – не посмотрел на срок годности. Минус здоровье, минус больничный, у кого-то минус премия, а кто без полиса, ещё и минус расходы на лечение. Вышел наш друг из больницы, и пока ещё восстанавливается, решил купить новый телевизор домой, чтобы было нескучно дома лежать. Пошёл в магазин и увидел там телевизор известной ему марки за 50 000 рублей. А рядом такой же, но за 20 000, хоть и марка непонятная. Обрадовался и купил. Пришёл домой, включил, а он не работает. Вроде сэкономил 30 000, а без развлечения остался.

И так – во многом. Приняв решение о покупке товара, который удовлетворит потребность, многие ошибаются. Смотрят на цену товара, забыв о том, для чего его покупают. И если товар окажется некачественным, то расходы на удовлетворение потребности сразу же вырастут. Ну, например. Отложил человек на отпуск 100 000 рублей. Это – стоимость путёвки в серьёзной турфирме. И вдруг за пару недель до отпуска он видит объявление о продаже туров в то же самое место за 40 000 рублей, правда, компания поменьше и не такая раскрученная. Купил, а оказалось – мошенники. Человек вынужден взять кредит в 40 000 рублей теперь, чтобы ему хватило всё-таки на отпуск, изначально планируемый. Только вот обойдётся он ему теперь не в 100, а в 140 тысяч.

То есть, люди, увидев перечёркнутые или низкие ценники, отключают голову и перестают оценивать риски, которые всегда сопровождают подобные сделки. Помните, в управлении рисками – чем выше прибыль, тем выше риск. И, экономя, нужно понимать те риски, на которые вы идёте. Например, если вы знаете, что хорошее пальто вам прослужит 10 лет, но вдруг вы увидели пальто вдвое дешевле и решили его купить, то вам нужно понимать 2 вещи: 1. это дешёвое пальто прослужит вам как минимум 5 лет; 2. через 5 лет вы сможете купить ещё одно по той же самой цене (без учёта дисконтирования). Нет такого понимания? Берите то, что хотели взять изначально!

Очень просто работать первой ценой, для этого, по сути, не нужно ничего, кроме построения схемы бизнеса с наименьшими издержками. Для всех остальных нужно понять следующее. Не так важно, какую цену ты предлагаешь, как важно, какую ценность ты даёшь клиенту за эту цену. И одной из задач компании, которая может и хочет дать своим покупателям что-то ещё, кроме первой цены на рынке, является разъяснение и закладывание на подкорку своего покупателя той ценности, которую она ему даёт. Это может быть схема работы, дополнительные услуги, прочие маркетинговые фишки, которые в итоге стоят денег, но которые обеспечивают клиенту тот гарантированный уровень удовлетворения потребности, который ему был нужен. Подумайте, что вы можете предложить такого вашему покупателю, что он с радостью останется с вами, даже если ваши конкуренты будут продавать то же самое значительно дешевле.

Говоря простым языком известного примера, человеку нужно отверстие в стене, а не дрель, которая его просверлит. Поэтому, если он готов заплатить за отверстие 100 рублей, не нужно ему предлагать дрель за 50. Предложите ему дрель бесплатно и возьмите за услугу сверления 100. Он будет, возможно, более счастлив, чем если купит дрель за 50, но при этом сам будет карабкаться на стремянку и сверлить эту чёртову дыру.

Наш паровоз вперёд летит!

Давайте рассмотрим все преимущества и недостатки работы как с прибыльным, так и низкомаржинальным товаром. Начнём с последнего, так как им заниматься менее престижно и выгодно. По большей части вендоры стараются его избегать. А зря. И вот почему. В мире существует лишь два способа заработать: либо на количестве, либо на марже. Очевидно, что заработок на низкомаржинальном товаре по своему определению – первый вариант.

Генерация трафика

Низкие цены привлекают покупателей, как лампа мотыльков. Продав 10 штук с маржой в 2, вы заработаете столько же, сколько продав 2 штуки с маржой в 10. Понятно, что не каждый рынок даст заработать 10. А настройка цены и, соответственно, заработка, зависит от эластичности спроса. Но это – самое очевидное и банальное преимущество.

Многие знают анекдот, когда хитрый продавец продал покупателю, зашедшему за прокладками для жены, всё для рыбалки, включая джип и лодку. Несмотря на всю простоту, этот приём работает очень хорошо. Вдовесок к разрекламированному товару, продающемуся с низкой маржой, продавцы активно “цепляют” к заказу сопутствующие и дополняющие товары с уже отличной наценкой. Сделав акцент на каком-либо товаре и “проталкивая” его без особой щепетильности к заработку, продавцы получают за счёт этого дополнительный объём продаж других товаров, на которых зарабатывают. Основной товар, по сути, является “паровозом” продаж, к которому цепляются вагоны с золотом от продажи всего остального. Достаточно часто из этого делают физический комплект товаров, просто приматывая дополнительный товар к основной упаковке.

В определённых товарных категориях сила влияния продавцов на решения покупателей – до сих пор достаточно высокая. А это значит, что с большой долей вероятности покупатель унесёт в свою берлогу именно то, что посоветует ему продавец. Когда покупатель приходит в магазин, звонит по телефону или оставляет заказ в интернет-магазине, “пересадить” его на нужный продавцу товар – дело техники, убеждения, и, в какой-то степени, порядочности. Одним из преимуществ работы с низкомаржинальным товаром является то, что он способен генерировать трафик покупателей. А что с этим делать и какой товар продать этим покупателям – выбор продавцов, или даже – директора по продажам.

Поставщики

Что касается взаимоотношений с поставщиками, дешёвый товар – Клондайк преимуществ. Производители зарабатывают на “базовой комплектации”, то есть наиболее массовой, чтобы обеспечить себе жизненно важную экономию на масштабе. Все опции и навороты, накрученные сверху, достаточно легко высчитываются, и во многих случаях цена этих опций назначается отдельно и близка к себестоимости. Если вы работаете с товаром из нижнего сегмента, то наверняка обеспечиваете своему поставщику весомые продажи и прибыль, укрепляя отношения, зарабатывая репутацию и лояльность. Соответственно, если вы решите разбавить свою линейку товаров более дорогими и прибыльными, получить лучшие условия вам будет проще, чем кому-либо ещё. Прокачав работу с поставщиком на “паровозных” позициях, можно понять как его минимальный уровень качества, ниже которого он вряд ли упадёт, так и стабильность и устойчивость при работе с большим объёмом поставок, что будет важно, когда товар “выстрелит”. Да и все возможные проблемы наверняка будут обработаны при работе с большими объёмами недорогого товара.

Имидж

Наконец, существуют психологические преимущества работы на нижних сегментах рынка: они более устойчивы к различным кризисам и потрясениям, покупатели менее склонны обвинять продавцов дешёвых товаров в наживе, всегда будет присутствовать доля покупателей с небольшими доходами или охотников за скидками. Для того, чтобы продать что-либо недорого, не нужно “обставлять” всё антуражем высокого уровня: достаточно создать вид “честного продавца”. Дешёвый товар всегда найдёт своего покупателя, и дополнительных расходов на продвижение и продажу – меньше.

Конечно же, у продаж низкомаржинального товара есть свои минусы. У каждой медали две стороны.

Оборот

С экономической точки зрения, вам необходим постоянный объём продаж, чтобы генерировать прибыль. Любые проблемы и сбои быстро делают товар убыточным, так как запаса по рентабельности нет. Падают продажи – сразу уходите в минус из-за постоянных расходов. Конечно, часть из них можно убрать, но только часть. И, скорей всего, только малую. Поэтому механизм продаж должен работать, как часы. Что-то пошло не так – будете плакать, смотря в отчёты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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