

Маркетинг в новых условиях, или Дорога в Рай



Вадим ШИРЯЕВ,
президент Союза Маркетологов,
Топ-5 маркетологов России 2006 — 2008.



Александр УДОВИЧЕНКО,
член Гильдии Маркетологов,
вице-президент комитета по региональному развитию СОМАР,
креативный директор агентства «Can!BTL»

Попрыгунья-стрекоза... Не могу молчать!

Расслабились? Хватит! Время беззаботной работы на растущем рынке прошло. Все ЖП. Настало время серьезных решений. Пора отказаться от интеллектуальных «плясок» и развлечений и заняться инвестициями в свой бизнес.

На самом деле мы не любители писать статьи, но сегодня молчать нельзя. Скромное молчание в критической ситуации мало чем отличается от банальной трусости. Нам предстоит непростой год, и победа придет к тому, кто способен самостоятельно признавать ошибки и принимать непростые решения. Ошибки были у многих, почти у всех, а самая страшная – мы все бессовестно расслабились.

Пожалуй, «расслабились» — слишком мягкое определение. В условиях роста рынка всем казалось, что они профессионалы. Не так все было, совсем не так.

Рынки росли, и вместе с ними увеличивались продажи. То, что иной раз они были ниже, чем у конкурентов, не имело значения. Все равно прирост. Через розовые очки с толстыми стеклами мы просто не видели, что происходит вокруг.

Мы решали простые задачи из четырех слагаемых — развития, роста, захвата, экспансии. Мы не задумывались об оптимизации, усилении, профессионализме.

В прошлом году мы задавали многим своим коллегам вопрос о том, насколько действенен маркетинг компаний и как они исчисляют его эффективность. В ответ получали лишь улыбку – какие там расчеты! Не ответила ни одна из российских компаний. Оказалось, что лишь несколько компаний из Латвии и Украины ре-

гулярно оценивают эффективность маркетинга.

Вы располагаете данными об эффективности маркетинговой деятельности за последние пять лет? Какие методы оценки эффективности вы используете? Считаете ли вы стоимость контакта? Можете ли вы рассчитать эффективность? Не было конкретных ответов ни на один из этих вопросов. А ведь это, казалось бы, самые элементарные вещи. Регулярная оценка эффективности маркетинга позволяет оптимизировать усилия и обеспечить выполнение поставленных задач.

Благодаря росту рынка в этих расчетах не было острой необходимости. Настали другие времена. Раньше все было иначе, мы даже думали по-другому. Иначе думал и бизнес, и потребители. И мы, и наши клиенты строили иллюзии. Для того чтобы выжить, всем придется протрезветь.



Что изменилось?

Мы оказались в новых экономических условиях. Психологический шок прошел. Кризис уже случился. Можно горевать и гадать на кофейной гуще. Но у нас нет на это времени, необходимо реагировать. Нельзя сидеть сложа руки.

Очевидно, что многие компании исчезнут. Другие понесут неизбежные потери. Но мы можем, и должны использовать кризис в своих интересах. Если обратиться к истории, мы увидим, что после каждого кризиса кто-то обязательно шел на взлет. Появлялись новые лица, новые бренды. Так было всегда, и сегодняшний кризис не исключение. Но как использовать кризис на благо своего бизнеса? Для начала ответим на вопрос о том, что произошло с экономикой.

▲ Тот, кто сумеет правильно инвестировать деньги, победит. Тот, кто будет дрожать над деньгами, тормозить их правильную работу, обречен на отставание

За последние пять лет на волне растущего социального благополучия мы забыли о ценности многих вещей. Ключевые мотивы, которые доминировали во всех сегментах, – наслаждение, причастность, доминирование, статус, стиль жизни и так далее.

Для кого-то это была покупка соковыжималки, для кого-то — очередная яхта. Мы все стремились к повышению уровня жизни — чуть богаче люстра, чуть

мощнее микроволновка, более функциональный мобильный телефон и так до бесконечности. Желания потребителей послужили толчком для появления целой армии премиальных, надпремиальных, постпремиальных, супермегапремиальных товаров. Тысячи компаний пытались «оседлать» волну и заработать.

Ребята, халява кончилась! Конечно, мы все это понимаем. Но отдаем ли мы себе отчет в том, что произошло?

Почему бизнес терпит крах?

Давайте вспомним, каким был средний возраст бизнесменов в 1998 году. Лет 25 — 30. А сколько им сегодня? Под сорок пять. Ответ лежит на поверхности. Когда тебе 25, ты можешь начать свою жизнь с нуля, это

нормально. Если тебе 45, возникает совершенно другая ситуация — ты уже немолод, у тебя дети, не то здоровье и уже не то желание пить водку с партнерами по бизнесу в бане каждую пятницу, слишком много забот и социальных обязанностей. Поэтому кризис ввергает людей в психологический шок. Мы привыкли действовать по наработанной годами схеме, а сегодня для того, чтобы добиться успеха в новую эру, придется многое переосмыслить.

Рейнкарнация маркетинга

На каком месте находится маркетинг в компании? Нам отвечают, как и всегда, «на 6 — 7 месте». Всего несколько человек сказали, что в их компаниях маркетинг переместился на 1 — 2 места. Ну что ж, им и достанется победа. Она придет к тому, кто сумеет продавать лучше, кто будет иметь лучший маркетинг. Таких компаний единицы, но именно они и выйдут на лидирующие позиции.

Сейчас кризис, психологическая драма, мы пересчитываем оставшийся «нал».

А что делает бизнес? Бизнес режет затраты на маркетинг. Он дрожит над деньгами, как мать над ребенком. Но деньги тают, обесцениваются едва ли не с каждым часом. Сокращая и упраздняя отдел маркетинга, компании своими руками перекрывают доступ кислорода. Мы избавляемся от специалистов по маркетингу тогда, когда потребитель готов нас выслушать, и отдел маркетинга может быть предельно эффективным.

Необходимо модернизировать бизнес. Тот, кто сумеет правильно инвестировать деньги, победит. Тот, кто будет дрожать над деньгами, тормозить их правильную работу, обречен на отставание.

Сегодняшний маркетинг — это маркетинг наоборот. У потребителя изменяется отношение к покупке. Вот что действительно имеет значение. Да, кошелек стал значительно тоньше. Но есть и плюсы. Раньше из-за сильного информационного шума достучаться до потребителя было просто невозможно.

До кризиса в таких городах, как Владивосток и Хабаровск количество рекламных контактов достигало 3000 в день. Потребитель был всем доволен. Ему уже сообщили, что он должен приобрести. Зачем ему новая информация? Мы не могли подтолкнуть человека хотя бы к тому, чтобы просто обратить внимание на новое предложение. Сегодня все по-другому.

Потребитель пересматривает свои затраты, а интенсивность рекламного шума значительно снизилась. И это шанс, потому что люди готовы слушать. Еще несколько месяцев назад многие этого не понимали. Сегодня таких разговоров все больше, а через месяц-полтора понимание вновь открывающихся возможностей станет всеобщим. Кто первым ухватит эту идею, кто стартует быстрее всех, тот и победит.

Потребитель — компас нашего бизнеса

Потребитель реагирует на изменения быстро. Ему нужно выживать, ему нужно кушать и сегодня, и завтра. Он уже меньше стремится к наслаждению.

Изменились приоритеты. Появились другие мотивы, главный из которых — не прогадать, сэкономить, получить ясную понятную рациональную выгоду, минимизировать издержки. Мотивы изменяются у всех, неважно, кто этот потребитель — глобальный бизнесмен или бабушка. Меняемся мы все. Кризис заставляет нас пересмотреть почти все наши расходы. Собственно, почему бы и нет? Мы давно этим не занимались.

Приведу небольшой пример. Один мой друг, приехавший в Москву из Америки, сказал: «Помнишь, когда мы учились в Америке, мы не нуждались в майках по 5 долларов и дорожке. Ведь за 3 — 4 доллара можно было приобрести отличную брендовую майку. Переплачивать было признаком бездарности, и мы не хотели чувствовать себя «конченными лохами». Но в Москве ты чувствуешь себя лохом, если покупаешь майку дешевле, чем 50 евро. Это ненормально! Почему мы должны платить такую сумму за майку, которая стоила меньше 5 долларов?».



▲ Потребитель пересматривает свои затраты, а интенсивность рекламного шума значительно снизилась. И это шанс, потому что люди готовы слушать



Ключевой мотив потребителя сегодня — ничего лишнего. Количество мест продаж, которые посещают покупатели, возросло на 30, 40%. Увеличилось и время, проводимое в магазинах, и продолжительность процесса выбора, и принятия решения о покупке. В том числе и при покупках с помощью Интернета.

Несколько вариантов

Не бывает безвыходных ситуаций, как говорил один небезызвестный герой. Сегодня у делового человека есть несколько решений.

Первое — уйти. Кто-то покидает бизнес, продает его (и вряд ли за те деньги, о которых мечтал), отдает или дарит. Некоторые пускаются в бега — сколько сейчас людей в долгах? Некоторые «мультимиллиардеры» находятся в розыске. Они брали кредиты на расту-

щем рынке, а потом расплачивались по долгам из новых займов. Но как только рынок упал, оказалось, что «король голый» и должен всем и каждому. Разве это успех? Это была всего лишь иллюзия успешности.

Второе — выживать.

Третье — стиснуть зубы. Рвать! Побеждать!!!

Каждый сам выбирает дорожку для своего бизнеса. Сжимать деньги в «объятиях» — это прикольно, но я пас. А инвестировать куда? Какими возможностями мы располагаем?

У каждой компании уже сегодня есть ценность, о которой некоторые из них могут и не догадываться — ее лояльные клиенты. Но мы можем потерять их, если будем смотреть «в другую сторону». Уважаемые читатели, возьмите ручку и напишите на листке, только честно, сколько лояльных клиентов

имеет ваша компания. Только не в процентах, а общее их количество. Получилось? Тогда вы относитесь к 1% тех, кому безразлична эффективность маркетинга. У вас получилось некое число, большое или маленькое, не имеет значения. Обведите его кружочком. Только постарайтесь честно ответить на вопрос: вы уверены, что это действительно лояльные потребители? Перечислите выгоды, которые приносят вам лояльные клиенты. А теперь напишите второе число — цену, в которую вам обошелся лояльный потребитель. Что получилось? Первое число — количество лояльных клиентов, второе — их цена, в которую входят все затраты: сколько раз вы поили его кофе, сколько месяцев платили зарплату менеджеру, сколько раз за несколько лет вы отсылали ему сообщения. Иначе, почему вы считаете, что это ваш лояльный клиент?

И у вас получится некое число, возможно, значительное. Не пугайтесь, отрезвление наступает не сразу. Совершим еще одно очевидное математическое действие — перемножим полученные числа. Что получилось? Больше миллиона долларов? Вы не одиноки. Но вы уже осуществили эти инвестиции. Вопрос в том, что делать дальше — «обнять» их и замереть или защищать.

С лояльными клиентами надо работать. Именно они образуют основу нашего бизнеса. На них ориентированы рецепты, которые принесут деньги и продажи в новую эпоху мировой экономики.

Сегодня «благодаря» кризису мы можем гордиться тем, что деньги, которые могли уйти на понты, престиж и роскошь, вкладываются в бизнес, развитие и продажи. Эти деньги нужны, чтобы улучшить коммуникацию с потребителем, чтобы повысить продажи, чтобы добиться успеха.

Думаем, сейчас не время покупать яхты и дорогие часы. Все эти знаки престижа вскоре могут оказаться на малопrestiжной распродаже в связи с банкротством. Конечно, настает время, когда вновь появится возможность коллекционировать клюшки для гольфа. А сегодня нужно много трудиться, чтобы через год или два было на что покупать новые экземпляры в коллекцию.

Каков один потребитель, таков и другой

Очевидное потребительское решение – покупать также, как другие, ориентироваться на свое окружение. Поэтому основная задача комплекса маркетинговых коммуникаций состоит в том, чтобы убедить потребителя, что «так делают все»:

- Все (большинство) в нашем дворе покупают козье молоко у Матрены Егоровны.

- Все мои знакомые (или их большинство) не едут отдыхать в Египет, а инвестируют в собственное развитие, оплатив курс обучения тайм-менеджменту.

- Все (такие же, как я) незауряд-

ные и успешные спокойно забили на престижные марки и счастливо экономят деньги, перемещаясь по городу в простом надежном экономичном автомобиле.

- Все такие же несчастные, но не отчаявшиеся, стали больше проводить времени в церкви, помогая друг другу обрести душевный покой и равновесие.

Такие же мягкие, твердые, худые, толстые, смешные, серьезные, нестандартные, как я. Можно привести множество примеров популярных марок и портретов их потребителей. Например, покупатели внедорожника Toyota Land Cruiser — очень успешные люди. Сбербанк выбирают осторожные, осмотрительные клиенты, а мыло Safeguard — все, кто заботится о защите от микробов.

ROI — Дорога в Рай

О том, что такое ROI, знает каждый, — это отношение полученного финансового эффекта к объему инвестиций, позволяющее определить период их окупаемости. Метод оценки инвестиционных проектов.

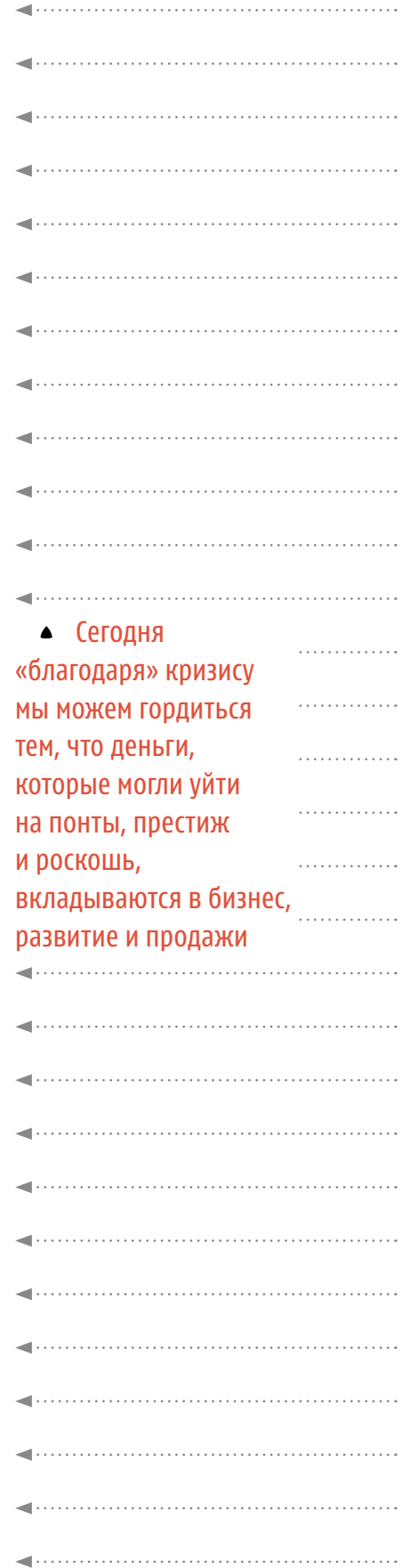
Рассмотрим четыре критерия оценки «полученного эффекта» в применении к покупателю:

- Не ошибиться при выборе.
- Выглядеть лучше, чем есть на самом деле.
- Заслужить одобрение окружающих.
- Минимизировать издержки выбора.

Что сделать для того, чтобы создать условия для бизнеса? Используйте шаги технологии Can!NY:

- Найдите признак людей, образующих группу, внутри которой уже «все это покупают». Это сложная задача, но выполнимая. Всегда есть нечто, объединяющее потребителей одного товара.

- Обеспечьте концентрацию положительных мнений именно в этой ограниченной группе. Тем, кто по сформулированному признаку «внутри» группы, но пока не является потребителем, продемонстрируйте, что «все, такие как он, уже так делают». Это похоже на сегментирование «снизу вверх»!



▲ Сегодня «благодаря» кризису мы можем гордиться тем, что деньги, которые могли уйти на понты, престиж и роскошь, вкладываются в бизнес, развитие и продажи

• Предложите потребителю и подтолкните рациональный вариант объяснения его нового потребительского пристрастия. Никто не любит признавать, что он стал покупателем потому, что «все так делают». Обязательно нужна красивая история о том, почему все покупают. Тривиальная задача для креативщиков.

• Дожмите завершение цепной реакции прироста потребителей до более полного заполнения сегмента, сформированного обобщающим признаком (см. первый шаг).

• Повторите виток на новом уровне с более простым и широким признаком сегмента. Иными словами, нужно расширить сегмент, упразднив один из атрибутов признака потребителей. Например, признак «все молодые мамы, обеспокоенные слабым набором веса ребенка, покупают козье молоко “Бренд”», можно расширить, убрав атрибут «мамы». Тогда группа потребителей расширится до всех дееспособных членов семьи (включая папу, дядю, бабушек и дедушек). Очевидно, можно было упразднить «молодые» или «обеспокоенные слабым набором веса ребенка». Конечная цель — максимально широкий признак «все покупают молоко “Бренд”».

Важно правильно сегментировать рынок. Продуманное позиционирование товара или услуги в рамках определенного сегмента и возможность свободного получения информации о данном товаре для потребителя позволяет добиться увеличения степени заинтересованности покупателя. Кроме того, никто не отменял «брендирования». Придание бренду желаемых свойств и преимуществ позволяет закрепить товар в выбранной нише. Пусть даже ценой ребрендинга.

Для того чтобы повысить продажи необходимо:

• Привлечь новых клиентов. Не покупал (потреблял) и вдруг начал это делать.

• Добиться увеличения частоты покупок (потребления). Пил сок по вечерам, а теперь и по утрам тоже.

• Повысить цену единицы продукции при сохранении (увеличении) круга покупателей.

Все остальное — всего лишь средства достижения вышеуказанных целей.

Привлекайте новых клиентов!

Давайте посмотрим, как это работает. Технологии Can!NY можно сравнить с углями в костре. По отдельности угли постепенно угасают. И наоборот, собрав их вместе, мы получаем возможность разжечь костер.

Каждый актуальный потребитель по отдельности может постепенно «утрачивать приверженность». Но в группе «единомышленников» он становится колоссальным драйвером положительного мнения для тех, кто «пока в стороне».

Могут использоваться самые разные уже готовые решения:

• Фан-клубы, форумы или конференции потребителей.

• Дисконтные карты, которые можно (или необходимо) передавать родственникам и друзьям.

• Публикация отзывов клиентов (хотя бы на специальных досках).

• Видео-отзывы клиентов.

• Сетевой маркетинг... Если хотите.

Рецепты здорового бизнеса

Используйте хоть сто решений, которые позволяют выявить и продемонстрировать положительные отзывы. Потому что вам необходимо последовательно создать определенное впечатление — «Все так делают!».

Рассмотрим несколько готовых рецептов:

Рецепт 1. «Очередь»

Дано: «фермер-огородник» каждое лето выращивает на даче овощи и ягоды и продает их перед торговым центром на улице. Его конкуренты — такие же огородники.

Задача: увеличить продажи.

Метод: фермер разговаривает с каждым покупателем, стараясь удерживать его до подхода следующего.

Результат: к фермеру выстраивается

небольшая очередь, которая примерно на одного человека длиннее, чем к остальным. Вновь прибывшие покупатели будут чаще подходить к нашему фермеру и приобретать у него овощи. Цель достигнута — продажи увеличились!

Рецепт 2. «Говорящий клиент»

Дано: недавно открывшийся «недешевый» кинотеатр. В первую неделю залы заполнялись на 5%. Снизить цену нельзя — пойдут «не те» люди.

Задача: разогреть продажи за месяц.

Решение: аксессуар посетителя, который может использоваться клиентом длительное время после посещения кинотеатра.

Внедрение: фирменные, очень необычные, но стильные солнцезащитные очки. Используются для того, чтобы быстрее адаптироваться к дневному свету после сеанса. Их просто приятно носить.

Результат: посетители кинотеатра носят очки еще долго после сеанса. Дни и недели напролет фактом использования очков транслируют сообщение «я посетитель кинотеатра». В результате мнение новых клиентов: «Здесь уже были все, а мы вот только добрались!» (обобщенная цитата).

Указатель на Дорогу в Рай – поведение потребителя

Даже если компания не располагает значительными средствами, она обязана расширить коммуникации с потребителем. Конкуренты пока «помалкивают», а потребитель ищет необходимые ему товары и услуги гораздо более внимательно, чем раньше. Поэтому эффективность маркетинговых коммуникаций возрастает в десятки раз. Кто соберет сливки? Кто сорвет банк? Тот, кто будет действовать. И я знаю такие компании. Скоро счет им пойдет на десятки, а может быть, и на сотни. Сейчас необходимо строить бизнес, ориентируясь на поведение потребителя. А в России и на Украине мы имеем дело с весьма продвинутыми покупателями. И благодаря ПОТРЕБИТЕЛЮ, мы можем победить.