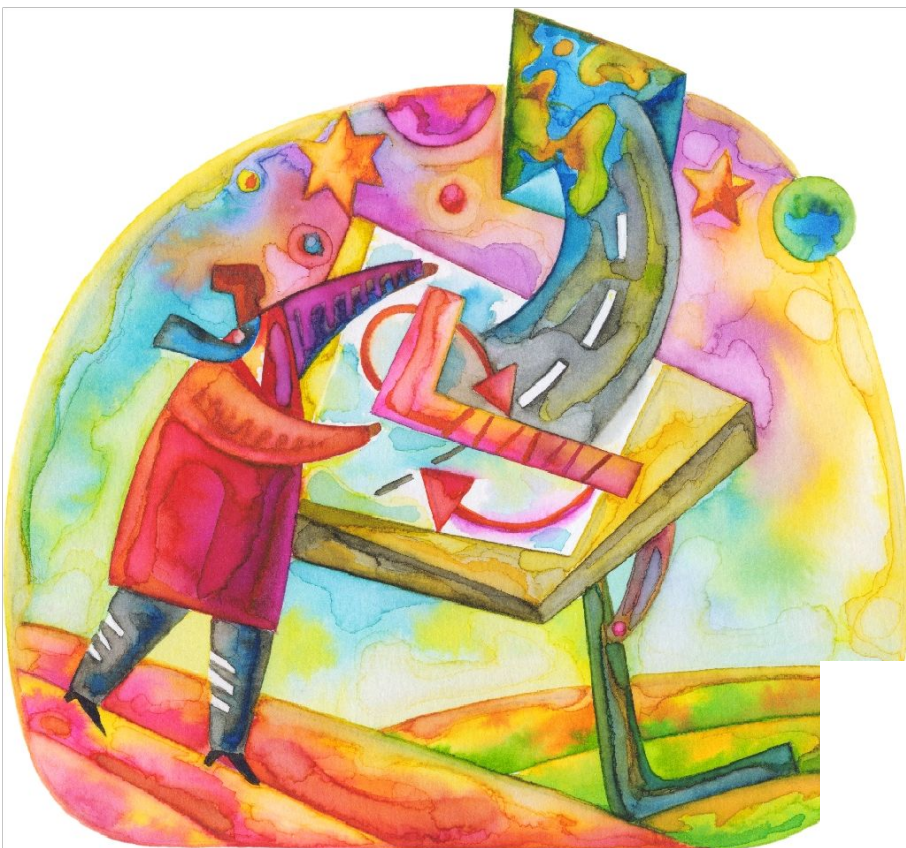


# МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ РЕЦЕССИИ: ЧЕМ ПРИМАНИТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ?



**Д.э.н., профессор ЛИПСИЦ  
Игорь Владимирович,  
ВЫСШАЯ ШКОЛА  
МЕНЕДЖМЕНТА**

**НИУ - Высшая школа экономики**

**mbahse.ru**

# ИННОВАЦИИ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ...

## «РЕВОЛЮЦИЯ»:

- создание радикально новых товаров и технологий;
- создание радикально новых бизнес-моделей

## «ЭВОЛЮЦИЯ (ОБНОВЛЕНИЕ)»:

- улучшение бизнес-процессов;
- повышение качества;
- модификации товаров;
- улучшение организации и культуры

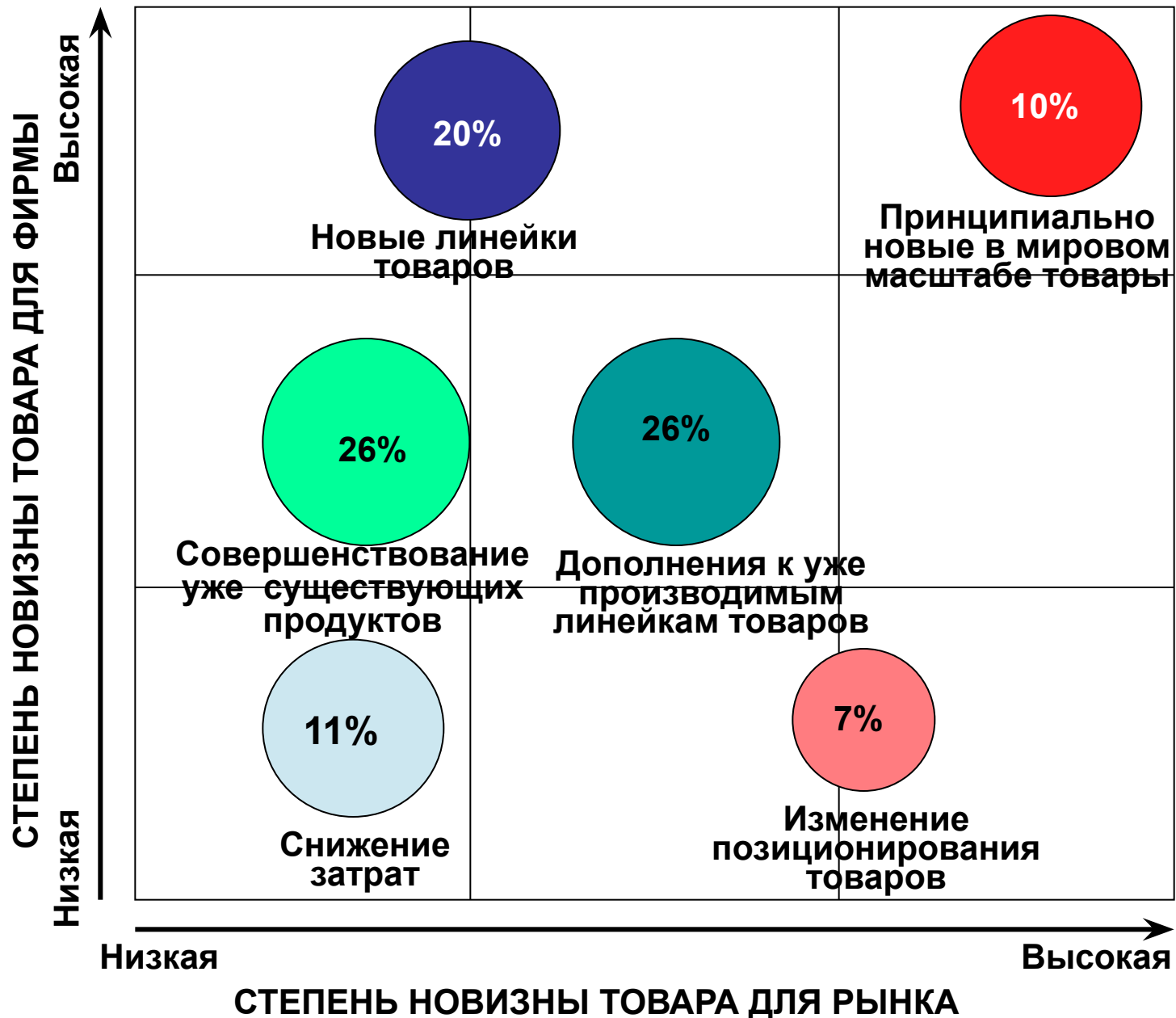
# ВОТ ТОЛЬКО ТАКИХ ИННОВАЦИЙ НЕ НАДО !



## "МОТОР ШОУ-2004". НОВИНКИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Одним из наиболее любопытных для публики экспонатов на стенде коммерческих автомобилей станет кабриолет на базе «Газели». Удобный 9-местный автомобиль «ГАЗель»-кабриолет предназначен для обслуживания делегаций в больших помещениях и на открытом воздухе.

# КАКИЕ ИННОВАЦИИ СУЛЯТ УСПЕХ ?



# **ПРИМЕР. КАК СДЕЛАТЬ МАЛЕНЬКИЙ СВЕЧНОЙ ЗАВОДИК МОЩНОЙ КОМПАНИЕЙ ?**

**ВЛЮТН**

За счет дифференциации и редифференциации своих продуктов, а также активного использования множества различных каналов сбыты – от магазинов до каталогов и Интернета, Blyth (основание – 1976 г.) смогла вырасти от производителя церковных свечей с годовым оборотом в \$2 млн до глобального производителя свечей и предметов для дома с оборотом в \$1,5 млрд и рыночной стоимостью бизнеса в \$9,5 млрд.

Неплохо для компании, работающей в отрасли, которая по словам CEO Blyth Inc. Роберта Гергена, «переживает спад последние лет триста».



# **ПЯТЬ СПОСОБОВ ГЕНЕРАЦИИ НОВЫХ ИДЕЙ**

**(ПО ДЖЕЙМСУ БАННЕРМАНУ)**



- 1. НОВАЯ КОМБИНАЦИЯ (РАДИО+ЧАСЫ=  
=РАДИОБУДИЛЬНИК)**
- 2. НОВОЕ ВИДОИЗМЕНЕНИЕ (ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ СЖАТЬ I-POD?  
ПОЛУЧИТСЯ I-POD NANO)**
- 3. ДВИЖЕНИЕ В НОВЫЕ СФЕРЫ («НАВЕСТИТЕ ИНЫЕ МИРЫ И  
РЫНКИ, ЧТОБЫ ОДОЛЖИТЬ ИДЕИ ИЛИ ПРИМЕНИТЬ СВОИ  
ИДЕИ ТАМ». НАПРИМЕР, VIAGRA ИЗНАЧАЛЬНО БЫЛА  
СОЗДАНА, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ БОЛЬНЫМ АНГИНОЙ)**
- 4. НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ (ИДЕЯ КОНВЕЙЕРА ФОРДА  
РОДИЛАСЬ ИЗ ВОПРОСА: «А ЧТО, ЕСЛИ НЕ РАБОЧИЙ БУДЕТ  
ПОДХОДИТЬ К МАШИНЕ, А МАШИНА ПОДЪЕЗЖАТЬ К  
РАБОЧЕМУ?»)**
- 5. НОВЫЕ ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЯ (SWATCH РОДИЛСЯ ИЗ  
ИДЕИ ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЯ ШВЕЙЦАРСКИХ ЧАСОВ  
ДЕШЕВЫМ АЗИАТСКИМ ЗА СЧЕТ МОДНОСТИ И БРОСКОСТИ,  
А НЕ ЗА СЧЕТ КАЧЕСТВА И ПРЕСТИЖНОСТИ)**

# 21 НАВОДЯЩИЙ ВОПРОС ДЛЯ ПОИСКА НОВЫХ ПРОДУКТОВ (1)

## НА ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЮ ПОНИМАНИЯ ДИСТРИБЬЮТОРОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1. Кто применяет или покупает наш продукт существенно иначе, чем мы задумывали?
2. Есть ли такие потребители, которым нужно уделять гораздо больше или меньше времени при продаже продукта и в дальнейшем?
3. На поддержку каких потребителей приходится тратить гораздо больше или гораздо меньше времени и средств (включая ввод заказа в базу данных, доставку, индивидуальный проект)?
4. Смогли бы мы по-прежнему удовлетворять запросы существенного числа потребителей, если бы на 25% сократили постоянные или переменные затраты на наш продукт?
5. Какие потребители платят еще не менее 50% от стоимости нашего продукта, чтобы приспособить его под свои конкретные нужды?

# **21 НАВОДЯЩИЙ ВОПРОС ДЛЯ ПОИСКА НОВЫХ ПРОДУКТОВ (2)**

## **НА ВЫЯВЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ**

- 6. С каким самым большим неудобством люди мирятся, даже не подозревая об этом, когда покупают нашим продуктом или когда им пользуются?**
- 7. Как люди модифицируют наш продукт, приспособивая к своим конкретным целям?**
- 8. Каким потребителям особенно неудобен наш продукт?**
- 9. К чему наш продукт приспособлен меньше всего?**
- 10. Какую категорию потребителей наша отрасль предпочитает не обслуживать и почему?**
- 11. Какие потребители могли бы стать нашими основными клиентами, если бы мы устранили одно-единственное препятствие, — то, на которое раньше не обращали внимания?**



# **21 НАВОДЯЩИЙ ВОПРОС ДЛЯ ПОИСКА НОВЫХ ПРОДУКТОВ (3)**

## **НА ПОИСК НЕОЖИДАНЫХ ПЕРСПЕКТИВ**

- 12. Кто использует наш продукт способом, который мы и не предполагали?**
- 13. Кто потребляет наш продукт в неожиданно больших объемах?**

## **НА ВОЗМОЖНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**

- 14. Что бы мы сделали иначе, если бы у нас была самая полная информация о каналах распространения, о наших потребителях, о том, как они пользуются нашим продуктом, и т.д.?**
- 15. Как изменился бы наш продукт, если бы мы делали его по индивидуальным заказам?**

# 21 НАВОДЯЩИЙ ВОПРОС ДЛЯ ПОИСКА НОВЫХ ПРОДУКТОВ (4)

## НА ВОЗМОЖНОЕ РАСШИРЕНИЕ НАШЕГО БИЗНЕСА (ВЗГЛЯД ЧЕРЕЗ ЕГО ГРАНИЦЫ)

16. Кому еще придется решать ту же проблему, что и нам, но по совершенно иным причинам? Как они с этим справляются?
17. Какие наши главные достижения по части производительности или эффективности могли бы пригодиться нам в другой отрасли?
18. Какая информация о покупателях и о том, как они пользуются нашим продуктом, может быть извлечена из опыта продаж каких-то наших продуктов и помочь нам резко поднять прибыльность другого нашего бизнеса?

## НА ПЕРЕСМОТР ОСНОВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И КОНЦЕПЦИЙ ПРОДУКТОВ

19. Какие технологии, заложенные в нашем продукте, изменились больше всего с тех пор, как мы модернизировали этот продукт в последний раз?
20. Какие технологии, лежащие в основе нашего производственного процесса, более всего изменились с тех пор, как мы в последний раз модернизировали системы производства и распространения?
21. Запросы какой категории потребителей изменяются быстрее всего? Какими они станут через пять лет?

# **ЦЕПЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ – ИСТОЧНИК ИДЕЙ ДЛЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ОТ КОНКУРЕНТОВ (1)**

**ПЕРВЫЙ ШАГ.** Собрать группу специалистов разных служб, контактирующих с клиентами, и составить подробное описание всех этапов их контактов с нашей фирмой, начиная с получения первой информации о наших продуктах (пример такой карты см. в приложении).

**ВТОРОЙ ШАГ.** Поручить этой группе, двигаясь по карте контактов шаг за шагом, найти ответы на следующие вопросы:

- 1) Как люди вообще осознают свою потребность в вашем продукте или услуге? (щетка Oral-B подает сигнал о смене сама)**
- 2) Как люди находят информацию о ваших предложениях?**
- 3) Каким образом люди принимают окончательное решение о покупке ваших товаров или услуг? (CarMax – продавец только показывает, а выбирает сам клиент у компьютера)**

# **ЦЕПЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ – ИСТОЧНИК ИДЕЙ ДЛЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ОТ КОНКУРЕНТОВ (2)**

- 3.Как именно клиенты заказывают и покупают ваши товары?**
- 4.Как именно ваш продукт или услуга доставляются клиенту? (Semex)**
- 5.Что происходит после того, как ваш продукт или услуга доставлены клиенту? («полевые агенты» автострахования на дорогах)**
- 6.Как клиент устанавливает ваш продукт? (Compaq – плакат и цветные кабели)**
- 7.Как люди или фирмы оплачивают ваши продукты?**
- 8.Как запасы ваших продуктов хранятся у клиентов?**
- 9.Как клиент может вернуть или поменять свой продукт (Nordstrom)?**
- 10. и так далее, и тому подобное.....**

# КАРТА ПОЛЕЗНОСТИ ТОВАРА ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

## ШЕСТЬ СТАДИЙ ЦИКЛА ПОТРЕБЛЕНИЯ ПРОДУКТА

ШЕСТЬ УРОВНЕЙ ПОЛЕЗНОСТИ

1. Покупка      2. Доставка      3. Использование      4. Дополнительные компоненты      5. Обслуживание      6. Удаление

1. Производительность для покупателя						
2. Простота						
3. Удобство						
4. Риск						
5. Удовольствие и имидж						
6. Экологическое дружелюбие						

# ЦИКЛ ПОТРЕБЛЕНИЯ ПРОДУКТА

ПОКУПКА → ДОСТАВКА → ИСПОЛЬЗОВАНИЕ → ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ → ОБСЛУЖИВАНИЕ → УДАЛЕНИЕ

Сколько времени уходит у покупателя на поиск нужного ему товара?

Привлекательно ли и легкодоступно ли место покупки?

Насколько безопасно место совершения сделки?

Насколько быстро может быть совершена покупка?

Сколько приходится ждать доставки продукта?

Насколько сложно распаковать и установить новый продукт?

Должны ли покупатели организовывать доставку сами?

Если да, то насколько это сложно и дорого?

Необходимы ли для пользования продуктом особые знания или обучение?

Легко ли хранить продукт в период, когда он не используется?

Насколько эффективны свойства и функции продукта?

Не предлагает ли продукт больше свойств и возможностей, чем нужно среднему пользователю?

Не перегружен ли он усовершенствованиями?

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

Нужны ли еще какие-то продукты или услуги, чтобы данным продуктом можно было пользоваться?

Если да, то насколько это дорого?

Сколько времени уходит на получение этих дополнительных компонентов?

Сколько проблем это порождает?

Насколько легко все это получить?

ОБСЛУЖИВАНИЕ

Требует ли продукт внешнего обслуживания?

Насколько просто поддерживать продукт в рабочем состоянии и модернизировать его?

Насколько дорога эксплуатация?

УДАЛЕНИЕ

Возникают ли при использовании продукта отходы?

Насколько легко избавиться от этих отходов?

Есть ли какое-то правовое регулирование использования данного продукта?

Сколько дорого удаление отходов?

# ВЫЯВЛЕНИЕ ПРЕГРАД НА ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕННОСТИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

ПОКУПКА	ДОСТАВКА	ИСПОЛЬ- ЗОВАНИЕ	ДОПОЛНИ- ТЕЛЬНЫЕ КОМПО- НЕНТЫ	ОБСЛУ- ЖИВАНИЕ	УДАЛЕНИЕ
<b>Производительность для покупателя:</b>		На какой стадии потребления возникают наибольшие преграды для повышения производительности продукта?			
<b>Простота:</b>		На какой стадии потребления возникают наибольшие преграды для упрощения использования продукта?			
<b>Удобство:</b>		На какой стадии потребления возникают наибольшие преграды для повышения удобства использования продукта ?			
<b>Риск:</b>		На какой стадии потребления возникают наибольшие преграды для снижения рисков использования продукта?			
<b>Удовольствие и имидж:</b>		На какой стадии потребления возникают наибольшие преграды для повышения удовольствия от использования продукта и улучшения его имиджа?			
<b>Экологическое дружелюбие:</b>		На какой стадии потребления возникают наибольшие преграды для повышения экологического дружелюбия товара?			

# **ШЕСТЬ ПРИЗНАКОВ УСПЕШНОСТИ ПРОДУКТОВ В БУДУЩЕЙ ЭКОНОМИКЕ**

1. **КОМФОРТНОСТЬ** (комфортная еда, комфортная музыка, комфортная одежда и т.п.).
2. **ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ** (персонализированная косметика, персонализированные лекарства, персонализированные автомобили и т.п.).
3. **БЕЗОПАСНОСТЬ** (персональный менеджер по безопасности и приватности, персональная информационная система безопасности, персональное обучение правилам безопасности и т.п.).
4. **РАЗУМНОСТЬ** (умные шины с сигнализацией для водителя, умные лекарства - дозированное самовнесение по схеме, умное телевидение - рекомендует передачи и записывает их на диск без рекламных пауз и т.п.).
5. **ГЛОБАЛЬНОСТЬ** (глобальный банковский счет, глобальный ассистент по путешествиям, глобальный сотовый оператор).
6. **ПРИГОДНОСТЬ ДЛЯ ПОВТОРНОЙ УТИЛИЗАЦИИ** (утилизируемый сотовый телефон, утилизируемая кредитная карта, утилизируемый компьютер).



# АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ: ИСТОЧНИК ИДЕЙ ДЛЯ ОБНОВЛЕНИЯ (1)

В процессе определения границ конкурентного пространства (а также когда речь заходит о других аспектах ведения бизнеса) большинство компаний совершает одну большую ошибку. Она состоит в том, что при определении конкурентной среды компании рассуждают со своей точки зрения, а не с точки зрения потребителей, то есть задаются вопросом: «Какие есть еще компании, похожие на нашу?»

А в компаниях, которые концентрируют внимание на интересах потребителей, пытаются найти ответ на вопрос: **КАКИЕ ЕЩЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ** есть в распоряжении потребителей, пользующихся продукцией или услугами нашей компании? На этой основе и появляются идеи обновления.

Пример неверного анализа: железнодорожные компании США относили к числу своих конкурентов другие железнодорожные компании, а в результате их вытеснили с рынка автотранспортные компании и авиакомпании.

**Aerus Helps Settle Upper West Side Suit Over Smoke**  
*New York Times, April 8, 2008*

buy now | products | service | healthy home | our electrolux history

**living life well**

At Aerus, we believe a clean home is a healthy home. A healthy home is safe and inviting. It is fulfilling and can provide a sense of balance. Most importantly, a healthy home protects your family from allergy and asthma attacks or other health risks associated with indoor air pollution. Our unique solutions purify the air you breathe, decontaminate surfaces in your home and eliminate the harmful pollutants responsible for triggering allergies, all with respect for the environment.

Our best in class products include a FDA recognized Class II Medical Device air purifier with patent-pending air filtration, a true HEPA, sealed vacuum cleaner system and EPA approved, safe & effective formulas for allergy and odor control. Your home is a reflection of you and how you want to live - why not live life well with Aerus?

Learn more about owning an [Aerus franchise](#)

**Consumer Alert:** Warranties on Aerus products purchased over the internet, on ebay.com or at any other unauthorized locations will not be honored. [Learn more](#)

Choose a category below to take a closer look at Aerus

# АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ: ИСТОЧНИК ИДЕЙ ДЛЯ ОБНОВЛЕНИЯ (2)

**Пример правильного анализа: компания *Electrolux* всегда ассоциировалась с чистым полом в доме, но бизнес по выпуску пылесосов постепенно приходил в упадок.**

**Специалисты компании поинтересовались мнением потребителей и выяснили, что им нужно нечто большее, чем «просто чистый пол».**

**В результате компания *Electrolux* изменила свое название на *Aerus* и расширила область приложения своих усилий по выпуску товаров для «здоровой среды обитания» (эта концепция включала в себя, помимо всего прочего, и чистый пол).**

# НОВАЯ МОДЕЛЬ КОНКУРЕНЦИИ: ОТ «РОГА ИЗОБИЛИЯ» К «ШВЕДСКОМУ СТОЛУ»

*ЧТО ТАКОЕ «ШВЕДСКИЙ СТОЛ» И КАК ОН БУДЕТ РАБОТАТЬ?*

«ШВЕДСКИЙ СТОЛ (CHOICEBOARD)» - интерактивная, он-лайновая система, позволяющая клиенту создавать продукт для себя за счет выбора из меню возможных параметров, элементов, цен, условий оплаты и доставки.

Появление «шведских столов» - способ превращения покупателя из продукто-получателя в продукто-дизайнера.

Уже существующие «шведские столы»:

- 👉 **Dell.com** (сборка компьютера по заказанной комплектации);
- 👉 **Mattel's My Design Barbie** (изготовление куклы Барби по заказанному варианту дизайна и аксессуаров);
- 👉 **Schwab's mutual-fond evaluator** (формирование персонального инвестиционного портфеля из ценных бумаг взаимных фондов);
- 👉 **Chipshot.com's PerfectFit system** (дизайн гольф-клубов)
- 👉 **Swatch+Swarovski** (сборка женских часов по индивидуальному эскизу покупательницы)...

# НОВАЯ МОДЕЛЬ КОНКУРЕНЦИИ: ОТ «РОГА ИЗОБИЛИЯ» К «ШВЕДСКОМУ СТОЛУ»

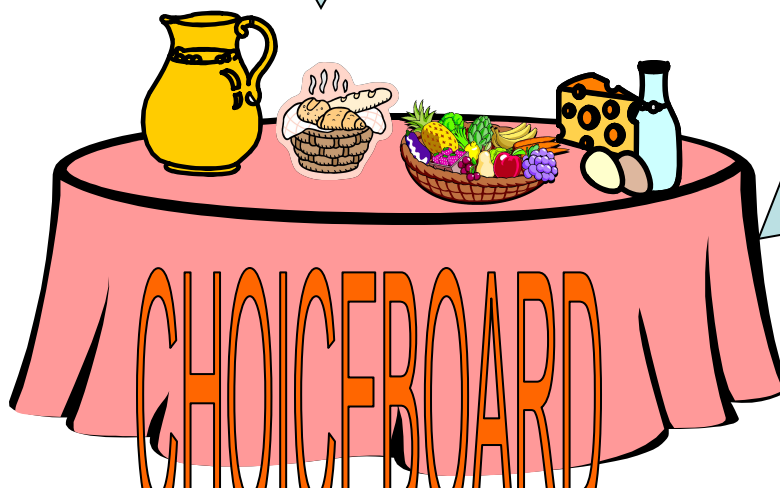
## КТО СМОЖЕТ НАКРЫТЬ «ШВЕДСКИЙ СТОЛ» И СТАТЬ ХОЗЯИНОМ РЫНКА?

**Вариант 2.**  
Консорциум фирм одной  
отрасли (MetalSite -  
консорциум поставщиков  
металлоизделий).

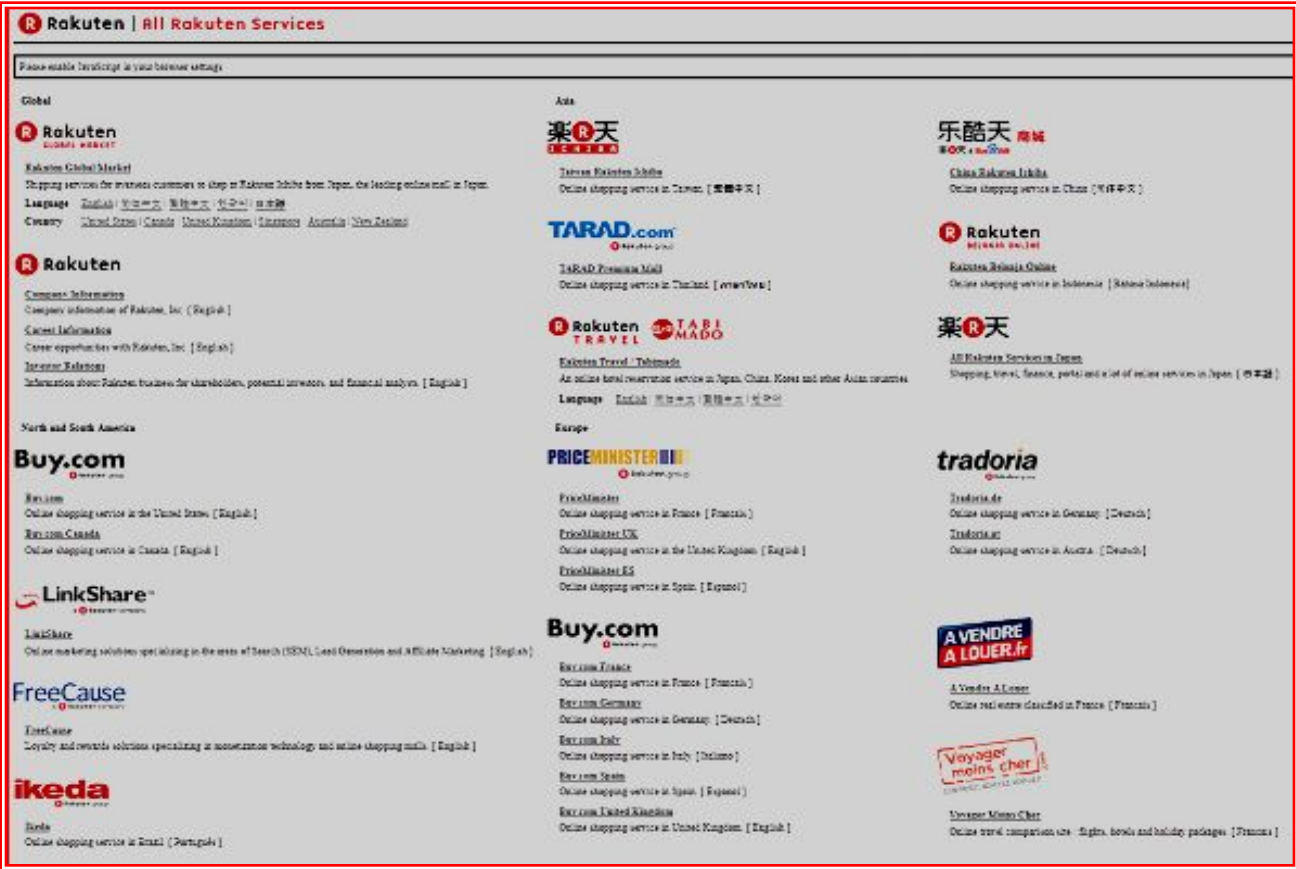
eBay.com  
OZON.RU+RAKUTEN=  
= русско-японский  
интернет мегамолл =  
= единая платформа для  
клиентов и продавцов  
самых разных товаров

**Вариант 1.**  
Фирма-одиночка  
(Dell, Schwab,  
Amazon).

**Вариант 3.**  
Информационный  
посредник  
(Point.com - выбор  
сотового телефона и  
тарифного плана).



Adrian  
Slywotzky,  
HBR 1-2/2000

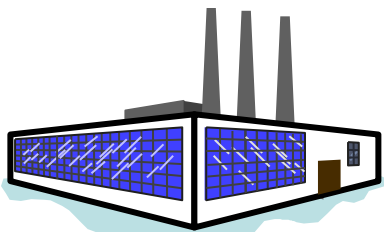


**Rakuten, Inc. : крупнейший оператор онлайн-моллов в Японии, имеющий более 50 млн зарегистрированных клиентов. Компания основана в 1997 г.**

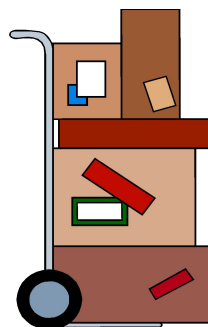
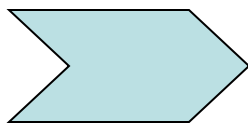
**Выручка Rakuten's уже в 2005 г. превысила US\$1,1 млрд при операционной прибыли в \$320 млн. Акции компании торгуются на бирже и ее капитализация превышает сейчас \$5 млрд, а численность сотрудников составляет 3700 человек.**

**Rakuten входит в число 10 крупнейших интернет-компаний мира (наряду с Amazon.com, InterActive Corporation (IAC), Expedia, etc.).**

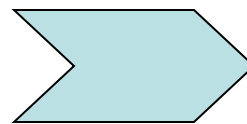
## СЕГОДНЯ



Свое производство

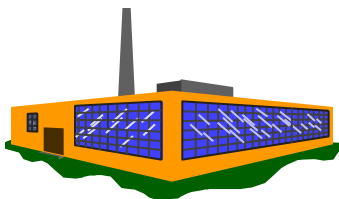


Маркетинг своего ассортимента

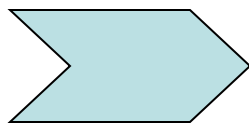


Целевая группа потребителей

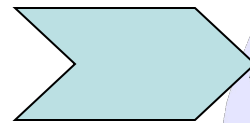
## СЕГОДНЯ И ЗАВТРА



Производство своей продукции (на любых предприятиях)

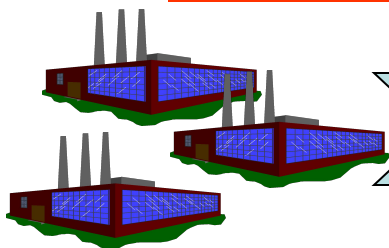


Управление товарной категорией в розничной торговле

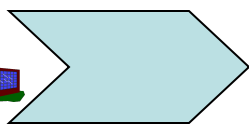


Клиентура розничного торговца

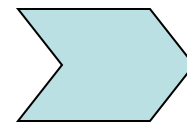
## ЗАВТРА И ПОСЛЕЗАВТРА



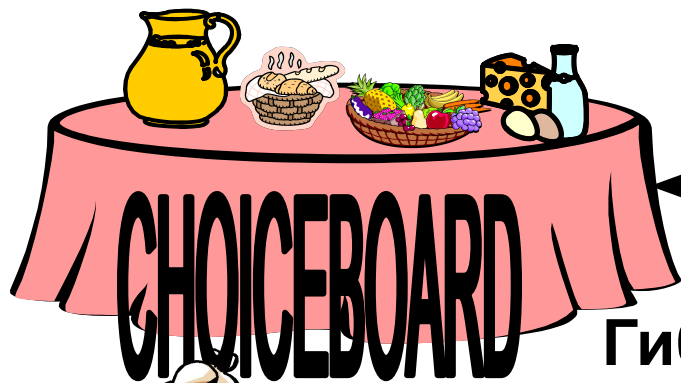
Производство продукции для абонентов «шведского стола»



«Шведский стол» фирмы из разнообразных товаров



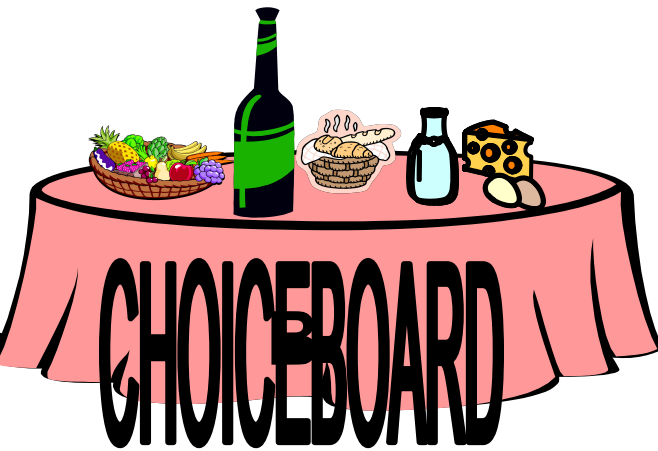
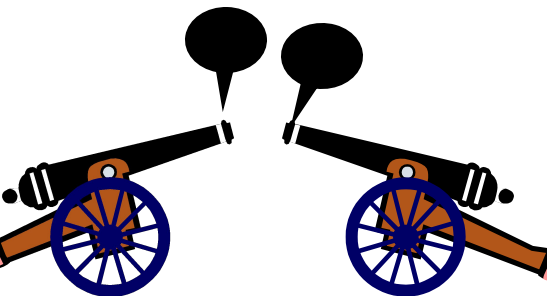
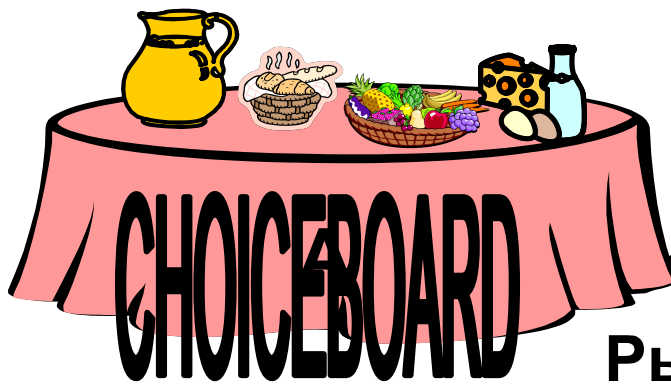
Абоненты «шведского стола» данной фирмы



Гибкая адаптация своего  
товарного предложения



Комплексное изучение потребителей и  
создание для них «шведского стола»  
адекватных предложений



Рыночные войны  
«ШВЕДСКИХ СТОЛОВ»

# 10 ПРИЗНАКОВ НОВОГО МАРКЕТИНГА

- Осознание растущей силы потребителей.
- Создание для целевых рынков все более фокусированных оферт.
- Формирование маркетинговых программ «от потребителя».
- Фокусировка на предоставление потребителю результата, а не продукта.
- Вовлечение потребителя в совместное создание для него экономических ценностей.
- Использование новейших способов донесения своего послания до потребителя.
- Создание маркетинговых метрик и методов оценки рентабельности маркетинговых инвестиций.
- Разработка высокотехнологичных методик маркетинга (нейромаркетинг, фильтры как способ формирования кланов потребителей и т.д.).
- Фокусировка на создании долгосрочных маркетинговых активов.
- Рассмотрение маркетинга как основы развития компании.



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

## ВОПРОСЫ ?

