

# МАРКЕТИНГ В ПОСТКРИЗИСНОМ МИРЕ: НОВЫЕ ТРУДНОСТИ, НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

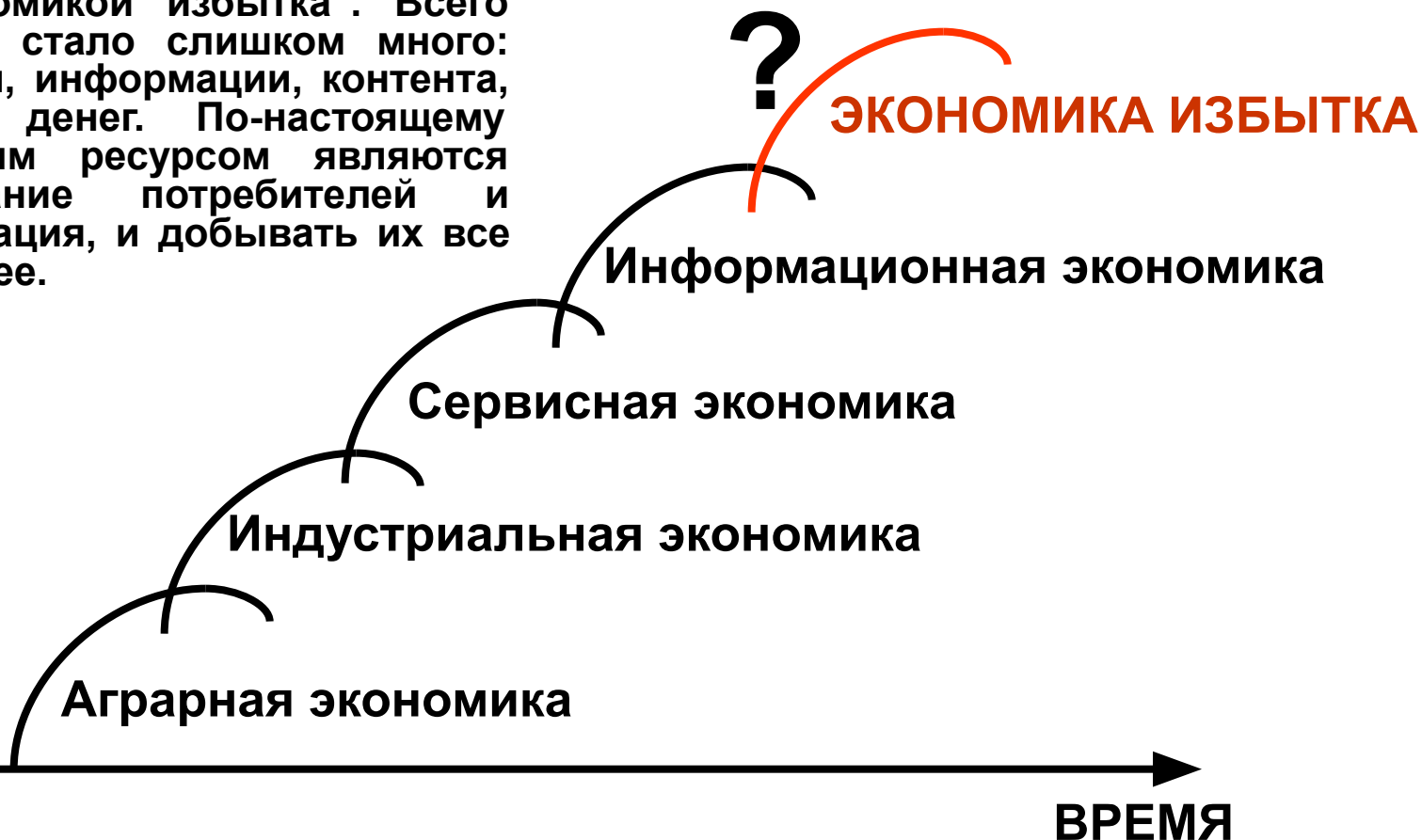
Профессор, д.э.н. ЛИПСИЦ Игорь Владимирович,  
Высшая школа экономики, [ilipsits1@yandex.ru](mailto:ilipsits1@yandex.ru)



# ЭВОЛЮЦИЯ ЭКОНОМИКИ РАЗВИТЫХ СТРАН МИРА

ЦЕННОСТЬ\БОГАТСТВО

Экономику XXI века маркетолог Малкольм Гладуэлл назвал "экономикой избытка". Всего вдруг стало слишком много: вещей, информации, контента, даже денег. По-настоящему ценным ресурсом являются внимание потребителей и репутация, и добывать их все труднее.



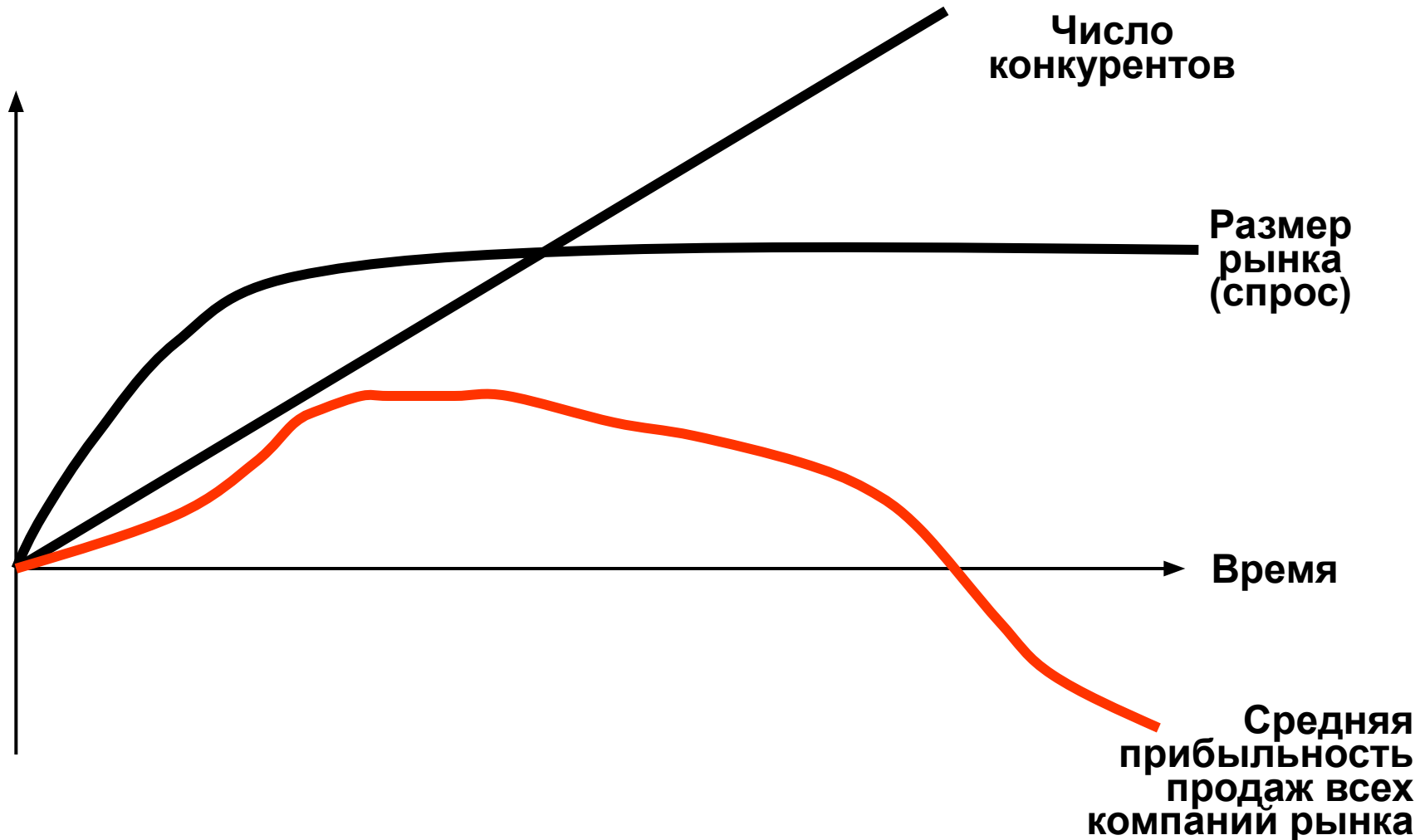
# **БИЗНЕС В ЭПОХУ НИЗКОЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ И МЕДЛЕННОГО РОСТА ЭКОНОМИКИ**

- *Коммодитизация и быстрая имитация ведут к сокращению жизненного цикла продуктов.*
- *Все больше поток дешевых товаров из Китая и других стран.*
- *Издержки по организации продвижения и продаж продуктов растут, а эффективность продаж падает.*
- *Рентабельность активов падает.*
- *Появление множества каналов продаж и рекламы.*
- *Рыночная власть смещается к гигантским ритейлерам, требующим низких цен.*
- *Мировая рецессия: низкие доходы и малая покупательная способность.*
- *Волна слияний, банкротства крупных компаний в развитых странах.*

# **КАК РЕАГИРОВАТЬ НА ЗАМЕДЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА**

- **Пересмотреть текущее распределение ресурсов:**
  - географическое присутствие на рынках;
  - присутствие в различных сегментах рынка;
  - круг клиентов;
  - набор продуктов;
  - набор каналов продвижения;
  - набор инструментов маркетинговых коммуникаций.
- **Решить – надо ли идти в атаку для увеличения доли рынка или ввести программу экономии средств.**
- **Проверить – продолжаете ли вы предоставлять клиентам ту ценность, которую обещает ваш бренд.**
- **Попробовать повысить ценность вашего предложения вместо снижения цены.**

# НА МНОГИХ ЗРЕЛЫХ РЫНКАХ РАСТУЩЕЕ ЧИСЛО КОНКУРЕНТОВ ЗАГОНЯЕТ КОМПАНИИ В ЦЕЛЕВЫЕ НИШИ С НИЗКОЙ ПРИБЫЛЬНОСТЬЮ

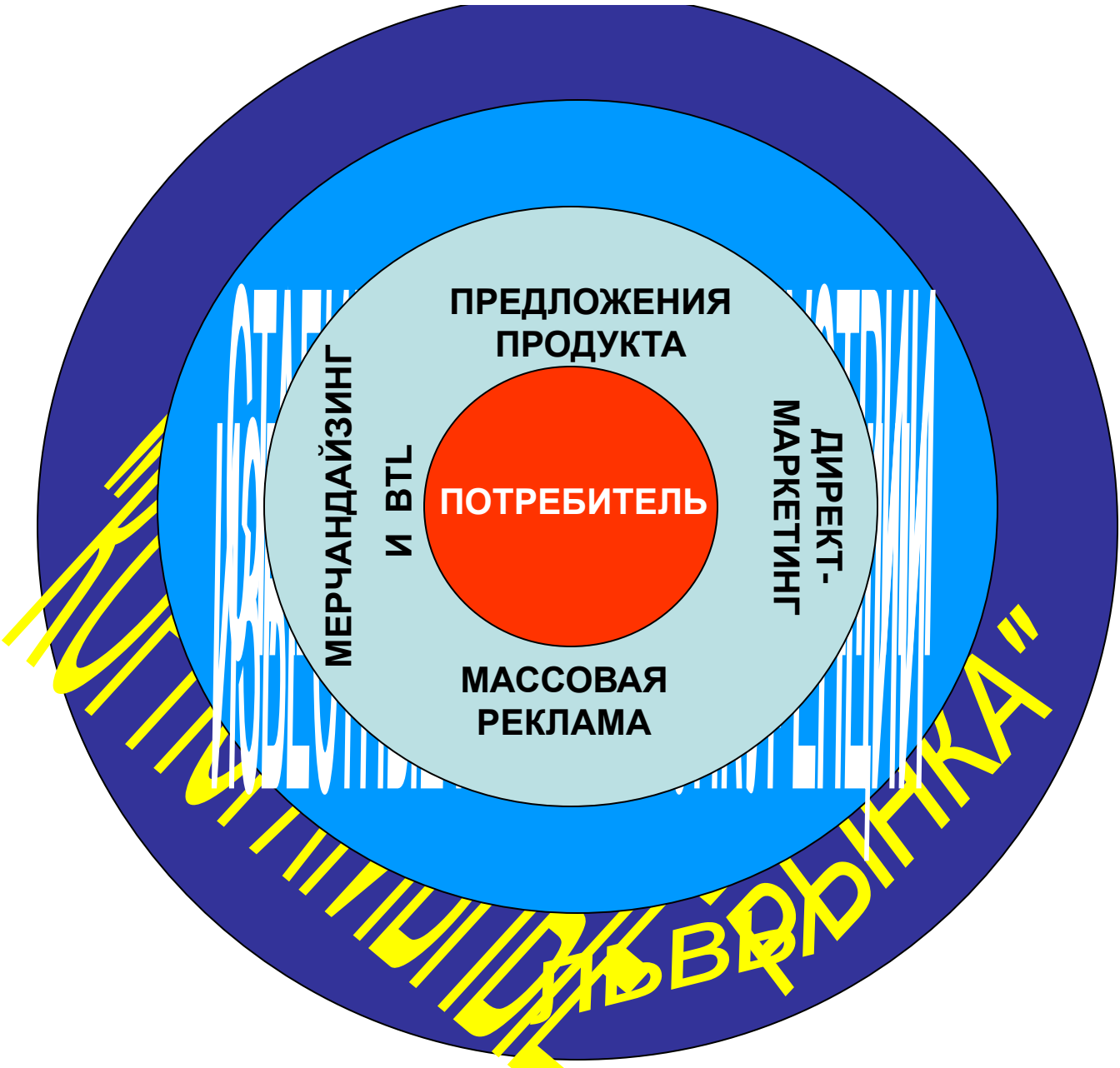


# МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДЕМОНСТРИРУЮТ ПАДАЮЩУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- **Дифференциация продукта** – добиться ее становится все труднее.
- **Слияния и поглощения** – доля неудач куда больше, чем успехов.
- **Интернационализация** – возможности все меньше, так как хорошие рынки переполнены конкурентами, а на незаполненных рынках у потребителей нет денег.
- **Создание новых продуктов** – доля неудач куда выше, чем успехов.
- **Снижение цен** – успех сводится на нет аналогичными шагами конкурентов.
- **Повышение цен** – добиться его удастся редко, так как для его оправдания не хватает дифференциации продукта.
- **Снижение издержек** – оно удаляет «жирок», но сейчас все чаще ведет и к потере «мускулов».



# СОВРЕМЕННОЕ УСТРОЙСТВО РЫНКА



# БУДУЩЕЕ УСТРОЙСТВО РЫНКА

РАСТУЩЕЕ  
МНОЖЕСТВО  
ТЕХНОЛОГИ-  
ЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ

ГЛОБАЛЬНЫЙ  
ПЕРЕИЗБЫТОК  
МОЩНОСТЕЙ В  
ПРОИЗВОДСТВЕ



КЛАНЫ  
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

НОВЫЕ  
ПОТРЕБИТЕЛИ

ДОСТУП К  
ИНФОРМАЦИИ

ВИРТУАЛЬНАЯ  
СВЯЗЬ

ЗАЩИТНИКИ  
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

ТРЕБОВАНИЯ  
РОСТА СО  
СТОРОНЫ РЫНКА  
КАПИТАЛА

СТРЕМЛЕНИЕ К  
РОСТУ СО  
СТОРОНЫ  
КОМПАНИЙ



# **ЧТО ОЗНАЧАЕТ НОВОЕ УСТРОЙСТВО РЫНКА ?**

## **ТО, ЧТО:**

- 1. власть на рынках переходит от компаний к потребителям;**
- 2. меняется даже смысл аббревиатуры FMCG (Fast Moving Consumer Goods) - быстро оборачиваемые потребительские товары. Теперь она означает Fast Moving Consumer Groups - быстро изменяющиеся группы потребителей;**
- 3. побеждать будут компании, тратящие основную массу ресурсов не на разработку продукта как такового, совершенствование контроля за производством и качеством и логистику, но на создание неотразимой для потребителей ценности, а также на укрепление бренда и его верное позиционирование.**

# ПОЧЕМУ ПОДВОДИТ СТАРАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ (1)

Четыре фундаментальные переменные, произошедшие за последние полвека, бросили вызов экономистам и до сих пор представляют для них проблему:

- 1) рост «сетевых индустрий», то есть сфер производства, в которых использование продукта одним человеком увеличивает его ценность для других людей. Чем больше людей обзаведутся сотовыми телефонами, тем с большим числом людей теоретически можно связаться благодаря своему, и это делает более полезными все телефоны в сети, а следовательно — и более ценными;
- 2) «не соперничающий», неисчерпаемый характер продуктов знания. Пользуясь алфавитом, мы не наносим ему никакого ущерба. Что касается программного обеспечения, то, единожды заплатив цену за его создание, мы можем бесконечно копировать его практически бесплатно. С материальными продуктами дело обстоит далеко не так, и далеко идущие последствия этой перемены еще не полностью оценены;

# ПОЧЕМУ ПОДВОДИТ СТАРАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ (2)

- 1) демассификация - новая экономика выводит множество продуктов и услуг за рамки массового потребления в сферу полной персонализации — т.е. еще большего разнообразия. Параллельно этим изменениям возрастет разнообразие формата семьи, в результате чего дети со все более различающимися индивидуальными особенностями и разным опытом взросления будут иметь между собой все меньше общего. Это указывает на дальнейшую демассификацию индустриального общества и ведет к возникновению экономики, где не будет выпускаться двух идентичных предметов. Но тогда, теоретически, каждый единичный объект будет иметь свою цену. Таким образом, меняется природа рынка, и возникают новые сложности;
- 3) возникла глобальная портативность капиталов, что фундаментально изменило то, как работает экономика при формировании отраслевых пропорций – теперь это происходит глобально.

# СМЕРТЬ «РЫНОЧНОЙ» ЦЕНЫ (1)

1. Растущая персонализация потребления приведет ко все большей индивидуализации цен на рынке, то есть сдвигу от фиксированных цен на стандартный товар к дифференцированным или договорным.
2. На доиндустриальных рынках покупатели и продавцы торговались о цене, и эта практика до сих пор жива в бедных странах. В экономиках массового производства с его единообразием действовал принцип единой цены (рыночная цена, рождаемая как результат взаимодействия массового спроса и массового предложения). Сегодня, по гегелевскому закону отрицания отрицания, мир возвращается к гибкому персональному ценообразованию.
3. Сегодня продавцы, используя «альтернативные» или «динамичные» ценовые модели, назначают цены в соответствии с каналом распространения, временем и характеристиками конкретного клиента (стоимость билета на авиалиниях на одно и то же место и один и тот же рейс может фантастически варьироваться - известен случай, когда одно место предлагалось за 15 разных сумм).
4. Возрастающая персонализация ценообразования становится очевидной благодаря феноменальному успеху «eBay» и других онлайн-сайтов, где цена определяется с помощью аукциона. Резервирование номера в отеле, покупка компьютерного оборудования, автомобилей, лодок, одежды — на все это устанавливаются цены специализированными аукционными рынками.

# СМЕРТЬ «РЫНОЧНОЙ» ЦЕНЫ (2)

5. Новый шаг на пути ценообразования был сделан так называемым «обратным аукционом», где покупатели, не заинтересованные в приобретении конкретного бренда, назначают цену, которую они готовы заплатить, и продавцы сами обращаются к ним. Вслед за этим появились и другие новшества.
6. Персонализированное ценообразование будет развиваться в силу нескольких связанных друг с другом причин. Для продавцов цены на персонализированные или полуперсонализированные продукты не являются одинаковыми, компьютеры могут справиться с дополнительной сложностью многообразных ценовых схем, а продавцы могут теперь собирать все больше подробной информации о конкретных клиентах.
7. Для покупателей наконец наступает день, когда в Интернете встречается множество продавцов, способных удовлетворить самые сложные индивидуальные запросы по самой низкой цене.
8. Следует учитывать и то, что фиксированные цены, идеальные в условиях массового промышленного производства, лучше всего работают на относительно стабильных или медленно развивающихся рынках, а именно этого в будущем ожидать не придется.

# ПРОТРЕБЛЕНИЕ И ЕГО НОВЫЙ ОБЛИК

*«ПРОТРЕБИТЕЛЬ (prosumer)» - тот, кто создает товары, услуги и опыт для собственного пользования или удовольствия, а не для продажи или обмена.*

*(Э.Тоффлер, Х.Тоффлер).*

**В будущем доля экстернализованного труда будет увеличиваться. Сдвиг определенных видов труда от производителя к потребителю под лозунгом самообслуживания является очередным рубежом аутсорсинга (мониторинг движения грузов клиентами, банкоматы, биржевые сделки, бронирование гостиниц и билетов через Интернет, самосканирование покупок в супермаркетах и т.п.).**

**Задача бизнеса – расширять участие потребителей в выполнении бизнес-операций (клиенты Amazon.com снабжают ее сайт бесплатной рекламой в виде книжных и музыкальных рецензий, мнений, списков любимых книг и т. п.).**

*Пока лавры победителя в этом соревновании принадлежат сети японских ресторанов «Дотон-Бори», которая сделала следующий шаг вперед от буфетной концепции самообслуживания: ее клиенты сами готовят еду на жарочном приспособлении у себя на столе.*

# **ПРОТРЕБИТЕЛИ МОГУТ СОЗДАВАТЬ ОТРАСЛИ (1)**

**Протребители – если они мотивированы и соединены в сети – могут создавать новые отрасли бизнеса:**

- 1) 25 лет назад умные компьютерные игры и моделирование были преимущественно достоянием военных. Но штатские любители игр, пользовавшиеся маломощными дешевыми компьютерами, несравнимыми с армейскими супермашинами, вскоре сформировали онлайн-сообщества и начали сообща модифицировать, адаптировать и усложнять коммерческие игры, чаще всего посвященные военным стратегиям.**

**И уже к концу 1990-х почти каждая стратегия и военная игра выпускались на рынок со встроенным редактором уровней и инструментами создания соответствующих персонажей и сценариев. В итоге сегодня с точки зрения инноваций, индустрия коммерческих игр обгоняет военную на игровом уровне, будучи мотивированной, глобальной, самоорганизующейся популяцией игроков, стремящихся обыграть друг друга. Таким образом, протребительские инновации в неденежной экономике помогли создать сегодняшнюю индустрию игр с оборотом в 20 миллиардов долларов, большим чем кинобизнес Голливуда;**

# ПРОТРЕБИТЕЛИ МОГУТ СОЗДАВАТЬ ОТРАСЛИ (2)

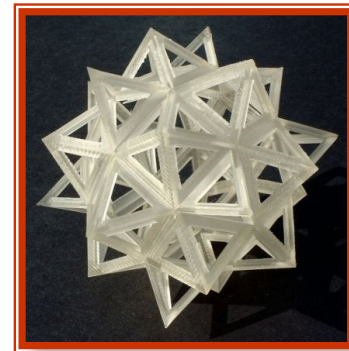


2) Linux, WWW – рынки, изначально созданные потребителями бесплатно, но сегодня уже дающие возможность многим компаниям зарабатывать на этом немалые деньги. Так, правительства более чем 160 стран инвестировали в «Linux» более двух млрд долл. Нельзя забывать о платном сервисе Linux (Red Hat), контекстной рекламе Google и т.п. Наконец почти три миллиарда сайтов Всемирной паутины в значительной степени являются продуктом потребления;

3) модель «распространенной компьютеризации» - вначале ее использовали в рамках проектов SETI, при изучении сибирской язвы и рака. Сейчас вслед за потребительскими проектами сотни крупных компаний создали свои внутренние проекты, чтобы регулярно использовать незадействованные мощности PC в дополнение к своим сетям. Теперь домашний пользователь, в принципе, может быть вовлечен в рынок, продавая мощность своего PC через Интернет и брокера какой-либо корпорации, которой может потребоваться помощь виртуального суперкомпьютера.



# ПРОТРЕБИТЕЛИ+ ФАБРИКАТОРЫ= ДОМАШНИЕ ФАБРИКИ+ ПРОДАЖА ПРОТОТИПОВ



Чарльз Халл (3D-Systems) в 1984 году изобрел стереолитографию («фабрикатор», «трехмерный принтер», «фабрика-десктоп», «голоформинг»). Эта технология уже используется повсюду — для создания прототипов застежек-молний, электролампочек и сердечных клапанов, дымоходов, кухонной посуды и зубных протезов. Их используют архитекторы, скульпторы, голливудские бутафоры, зубные техники и многие крупные мировые компании, включая «Airbus» и «Boeing», «Mattel» и «Motorola», «Texas Instruments». Цена – 30 тыс. долл.

Производство на десктопе с помощью персонального фабрикатора открывает новые перспективы для взаимодействия: пользователи могут обмениваться файлами, которые превращаются в игрушки, одежду, мебель, спортивный инвентарь, бытовую технику и даже — придет день — автомобили. Пользователи этой технологии когда-нибудь сделают «любой продукт, который только смогут вообразить (и даже, возможно, нечто, что и представить себе нельзя)!».

Сегодня в мире насчитывается более 800 млн персональных компьютеров, и «фабрикатор» обязательно будет распространяться, потому что он — «искомый друг PC». Уже сегодня сотни университетов, корпоративных и правительственных лабораторий во всем мире работают над технологией фабрикатора, и некоторые пользователи уже обмениваются соответствующими файлами.

Задолго до того, как фабрикатеры придут в миллионы квартир, можно ожидать появления оснащенных ими ателье и каждый желающий сможет воспользоваться такими машинками, как сейчас пользуется копировальной техникой в сервисных фирмах и магазинах.

# **ЭКОНОМИКА БУДУЩЕГО – ЭКОНОМИКА РЕМЕСЛЕННИКОВ ?**

**Рождающаяся сегодня экономики будущего может оказаться гораздо более децентрализованной. В ней будут заняты миллионы обменивающихся файлами людей, потребляющих товары для себя и производящих товары для других.**

**Это предполагает:**

- 1) появление миллионов мелких производств, использующих передовые инструменты для создания индивидуализированной продукции и потребления, и**
- 2) значительный рост числа искусственных ремесленников нового типа;**
- 3) изменение типа реализуемых благ и услуг.**

# МАРКЕТИНГ ПО МОДЕЛИ “СДЕЛАЙ САМ” (1)



- 1) **САМОИНФОРМИРОВАНИЕ**: потребители могут теперь сами разобраться в продукте и связанных с ним проблемах использования, не полагаясь на мнение продавцов как экспертов (см. такие сайты как WebMD, MedlinePlus.com)
- 2) **САМООЦЕНКА**: потребители могут теперь сами сравнить характеристики различных продуктов и их цены, сделав лишь несколько щелчков мышью (см. такие сайты как PriceGrabber.com, DealTime.com)
- 3) **САМОСЕКМЕНТАЦИЯ**: потребители могут сами проектировать модели продукта и конфигурировать их свои запросы (см. такие сайты как Dell, Reflect.com)
- 4) **САМОЦЕНООБРАЗОВАНИЕ**: потребители могут сами предлагать цены производителям (см. такие сайты как eBay, PriceLine.com, Free Markets)
- 5) **САМОПОДДЕРЖКА**: потребители могут сами решать свои проблемы с помощью баз знаний и дискуссионных форумов (см. такие сайты как [www.remotecentral.com](http://www.remotecentral.com), [www.treocentral.com](http://www.treocentral.com))

# МАРКЕТИНГ ПО МОДЕЛИ “СДЕЛАЙ САМ” (2)

- **САМОПРОГРАММИРОВАНИЕ**: потребители могут сами определять свои программы для средств массовой информации (см. такие сайты как TiVo, MyYahoo!)
- **САМООРГАНИЗАЦИЯ**: потребители могут создавать сообщества по интересам для обсуждения продуктов или проблем их использования (см. такие сайты как Meetup.org., IVillage)
- **САМОРЕКЛАМА**: потребители могут создавать обратные связи друг для друга по поводу продуктов или услуг (см. такие сайты как Amazon.com, Planet Feedback, BlogSpot.com)
- **САМОИНСПЕКЦИЯ**: потребители могут вести мониторинг и давать оценки репутации производителей (см. такие сайты как eBay, BizRate.com)

См.: Mohan Sawhney

# ПРОЕКТИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА ОТ ПОТРЕБИТЕЛЯ

- Маркетинг уже пора понимать как совокупность процессов поиска, создания и предоставления ценности, а не как микс из 4Р. Пора признать, что идея 4Р ориентирована на продавца, а не на потребителя.
- Новый профиль маркетинга это ориентированность на потребителя по модели 4А, где:
  - первое А – осведомленность (Awareness (A1))
  - второе А – приемлемость (Acceptability (A2))
  - третье А – доступность (Affordability (A3))
  - четвертое А – легкость приобретения (Accessibility (A4))
- Соответственно тогда рыночный потенциал продукта (market value, MV) может быть выражен как  $MV = A1 \times A2 \times A3 \times A4$ 
  - И если, допустим,  $A1=100\%$ ,  $A2=100\%$ ,  $A3=50\%$ ,  $A4=50\%$ ,
  - тогда -  $MV=25\%$

См. : Prof. Jagdish Sheth (Ягдиш Шет), Charles H. Kellstadt Chair of Marketing in the Goizueta Business School at Emory University

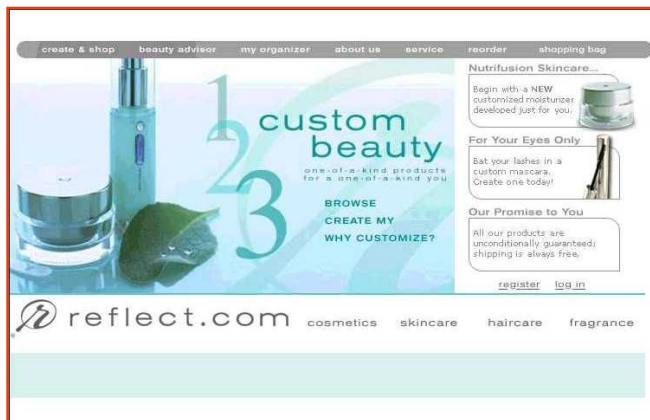
# КАК ПРИВЛЕЧЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ К СОЗДАНИЮ ЦЕННОСТИ: ДВА ВОЗМОЖНЫХ ПОДХОДА

1) ПРЕДЛАГАТЬ КАК МОЖНО БОЛЕЕ ШИРОКУЮ ПРОДУКТОВУЮ ЛИНЕЙКУ, ТАК ЧТОБЫ ПОТРЕБИТЕЛЬ СМОГ ВЫБРАТЬ ТО, ЧТО НАИБОЛЕЕ ЕМУ НРАВИТСЯ. НАПРИМЕР:

- Компания «Mars» позволяет клиентам заказывать конфеты M&Ms в любом из 20 цветов;
- Компания «Branches Hockey» позволяет игрокам выбирать клюшки с дифференциацией по 26 параметрам: длина ручки, форма пера клюшки и т.д.

2) ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО ТАК, ЧТОБЫ ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ИЗНАЧАЛЬНО КАСТОМИЗИРОВАТЬ ТОВАР ПОД ЖЕЛАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ:

- Компьютеры Dell собираются по комплектации заказчиков.
- Компания Lands' End продает слаксы по эскизам клиентов.
- P&G на своем сайте reflect.com (№183 в рейтинге 400 крупнейших интернет-магазинов) позволяла клиентам самим проектировать для себя косметику.
- Yankee Candle Company позволяет заказчикам смешивать цвета и ароматы, чтобы получить именно те свечи, которые им нужны.
- Аналогичные примеры можно найти в: проектировании гольф-клубов, производстве сухих хлопьев, формировании условий эмиссии кредитных карточек.



# ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ КРИВАЯ ПРОДАЖ АСИМПТОТИЧЕСКИ СТРЕМЯЩЕЙСЯ К НУЛЮ?



С точки зрения Wal-Mart, вся музыкальная индустрия состоит из 60 тыс. композиций. Однако для интернет-магазинов, например Rhapsody, рынок кажется бесконечным. Не только лучшие 60 тыс. композиций Rhapsody загружаются хотя бы раз в месяц — то же можно сказать и о лучших 100 тыс., лучших 200 тыс., лучших 400 тыс., даже 600 тыс. и 900 тыс. и далее.

Как только Rhapsody добавляет композицию в библиотеку, эта композиция находит где-то в мире свою аудиторию, хотя бы и несколько человек в месяц.

# НАСКОЛЬКО ВЕЛИК «ДЛИННЫЙ ХВОСТ» ? (1)

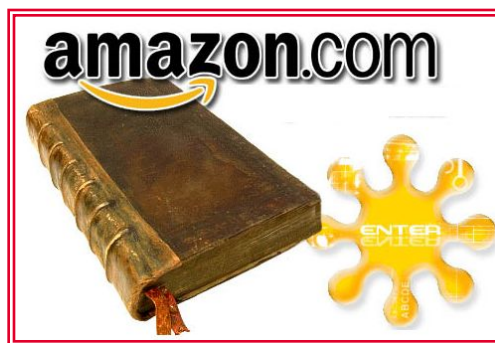
*«Самые большие деньги - в наименьших продажах».*

*Венчурный капиталист и бывший консультант в области музыкальной индустрии Кевин Лоуз*

Самое удивительное в «длинном хвосте» — это его размер. Если собрать не-хиты, то можно создать рынок, по размеру соперничающий с рынком хитов. Например, книги.

В среднем книжном магазине Borders продается около 100 тыс. наименований. Однако четверть книжных продаж Amazon — это книги за пределами наиболее популярных 100 тыс. Таким образом, рынок книг, которые не продаются в обычных магазинах, уже составляет близко к трети всего рынка книг и продолжает быстро расти.

При развитии таких тенденций реальный рынок книг может стать в два раза больше, если только удастся преодолеть дефицитную экономику и начать с прибылью торговать в «длинном хвосте».





# ПРИСУЩ ЛИ «ДЛИННЫЙ ХВОСТ» ТОЛЬКО ЦИФРОВЫМ ТОВАРАМ?



Где можно найти «длинные хвосты»?

Повсюду:

1. Google нашел способ присоединиться к «длинному хвосту» рекламы;
2. Microsoft удлиняет «хвост» видеоигр до небольших и дешевых игр, которые можно загрузить в сети Xbox Live;
3. проекты с открытым исходным кодом, такие как Linux и Firefox, - это «длинный хвост» работы программистов;
4. офшорный бизнес - «длинный хвост» рынка труда;
5. развитие мини-пивоварен и продаваемых ими сортов пива - «длинный хвост» пивоварения;
6. продажа особых футболок, обуви и другой одежды - «длинный хвост» моды;
7. развитие сетевых университетов - «длинный хвост» образования;
8. расширение круга послепродажных услуг для клиентов - «длинный хвост» на B2B рынках.