

Содержание

Вступление.....	11
1. Эволюция рынков и развитие конкуренции.....	15
1.1. Концентрация в сфере дистрибуции товаров массового потребления.....	15
1.2. Сокращение числа конкурентов при одновременном значительном увеличении количества брендов.....	16
1.3. Сокращение жизненного цикла продуктов.....	18
1.4. Дешевле заменить, чем починить	19
1.5. Революция, произведенная переходом к цифровым технологиям.....	19
1.6. Рост числа товарных знаков и патентов.....	20
1.7. Рост разнообразия внутри категорий товаров	21
1.8. Гиперфрагментация рынков.....	22
1.9. Насыщение и фрагментация каналов распространения рекламы	22
1.10. Уменьшение воздействия на сознание потребителя	23
2. Сильные и слабые стороны традиционного маркетингового мышления.....	27
2.1. Выявление потребностей в качестве стартовой точки.....	27
2.2. Определение рынка.....	29
2.2.1. Выбор рынка.....	29
2.2.2. Задание маркетинговых категорий и подкатегорий	31
2.2.3. Сегментирование как следствие принятия фиксированной структуры рынка	34
2.3. Сегментирование и позиционирование как стратегии конкурентной борьбы.....	35
2.3.1. Сегментирование.....	35
2.3.2. Позиционирование как стратегия создания конкурентных преимуществ	39
2.4. Разработка инструментария маркетинга: единственный видимый элемент.....	41

3. Инновации, происходящие изнутри рынка, — самый распространенный вариант	45
3.1. Модуляции	47
3.2. Изменение количества.....	48
3.3. Упаковка	49
3.4. Дизайн	51
3.5. Добавки и дополнения.....	52
3.6. Сокращение усилий/затрат.....	53
4. Инновации, приносимые на рынок извне, — альтернативный вариант	59
4.1. Зерновые батончики.....	60
4.2. Kinder Surprise	61
4.3. 7-Eleven — Япония	63
4.4. Actimel от Dannon	64
4.5. Продовольственные магазины на автозаправочных станциях.....	65
4.6. Интернет-кафе	67
4.7. Кампания «Стань крестным отцом ребенка»	68
4.8. Телевизионное шоу Big Brother	69
4.9. Подгузники-трусики.....	70
4.10. Барби	71
4.11. Walkman (портативный плеер).....	72
5. Латеральный маркетинг — дополнение вертикального маркетинга	75
5.1. Основа вертикального и латерального маркетинга	78
5.2. Различия в функционировании латерального и вертикального маркетинга.....	81
5.3. Влияние, оказываемое на рынок латеральным и вертикальным маркетингом.....	83
5.4. Источник спроса	84
5.5. Ситуации, в которых следует использовать каждый тип маркетинга.....	86
5.6. Кто отвечает за инновации каждого типа.....	90
6. Определение процесса латерального маркетинга.....	95
6.1. Определение латерального маркетинга.....	95
6.1.1. Цели латерального маркетинга	96
6.2. Логика творчества	97
6.3. Общие черты юмора и творческого мышления	100

6.4.	Почему важно понимать логику творческого процесса.....	101
6.5.	Три шага для процесса латерального маркетинга.....	101
6.5.1.	Выбор товара или услуги.....	102
6.5.2.	Шаг 1: выбор фокуса.....	102
6.5.3.	Шаг 2: генерирование маркетингового разрыва.....	111
6.5.4.	Шаг 3: установление связи.....	116
6.6.	Конечный результат процесса латерального маркетинга.....	123
6.7.	Примеры главы 4 с точки зрения латерального маркетинга.....	123
7.	Латеральный маркетинг на уровне рынка.....	129
7.1.	Замена компонента как наиболее практичная техника.....	129
7.2.	Заменяемые компоненты — примеры.....	130
7.2.1.	Изменение потребности — другое использование.....	130
7.2.2.	Изменение целевых потребителей — человека, людей или группы.....	132
7.2.3.	Изменение времени — выбор новых моментов.....	133
7.2.4.	Изменение места — новая обстановка для продукта.....	135
7.2.5.	Изменение повода — связать продукт с событием.....	137
7.2.6.	Изменение вида деятельности — связать продукт с переживанием.....	138
7.3.	Связывание продукта с новым компонентом.....	139
7.3.1.	Установление связи без изменения товара.....	139
7.3.2.	Установление связи путем изменения товара.....	140
7.4.	Заключительный пример: выдвижение новой концепции бизнеса.....	141
7.5.	Дополнительные методы создания разрыва на уровне рынка.....	142
7.5.1.	Соединение (место).....	142
7.5.2.	Перестройка (время).....	143
7.5.3.	Гиперболизация (место).....	143
7.5.4.	Инвертирование (потребность).....	144
7.5.5.	Инвертирование (целевые потребители).....	144
7.5.6.	Удаление (время).....	145

8.	Латеральный маркетинг на уровне продукта	147
8.1.	Теория, стоящая за применением латерального маркетинга на уровне продукта	147
8.2.	Разбиение товара на составные части.....	149
8.3.	Выбор точек смещения	150
8.3.1.	Точка смещения — естественный якорь.....	150
8.3.2.	Точка смещения — другой элемент.....	150
8.4.	Смещения по типам: описания и примеры.....	151
8.4.1.	Замена.....	151
8.4.2.	Соединение.....	152
8.4.3.	Инверсия.....	154
8.4.4.	Удаление.....	155
8.4.5.	Гиперболизация.....	157
8.4.6.	Перестройка.....	159
8.5.	Соединение гипотетического рынка с новым продуктом	161
8.5.1.	Подыскание подходящей ситуации	161
8.5.2.	Выявление полезных свойств.....	161
8.5.3.	Мысленное представление процесса покупки	162
8.6.	Необходимость в адаптации продукта.....	162
8.7.	Заключительный пример: двухэтажный автомобиль	163
9.	Латеральный маркетинг на уровне инструментария	165
9.1.	Эффекты применения латерального маркетинга на уровне инструментария.....	165
9.2.	Латеральный маркетинг как средство диверсификации инструментария: заимствование	167
9.2.1.	Ценообразование	167
9.2.2.	Дистрибуция	169
9.2.3.	Маркетинговые коммуникации.....	170
9.3.	Латеральный маркетинг для поиска новых маркетинговых схем: остальные типы смещения.....	172
9.3.1.	Соединение.....	172
9.3.2.	Инверсия.....	172
9.3.3.	Удаление.....	173
9.3.4.	Гиперболизация.....	173
9.3.5.	Перестройка.....	174
9.4.	Необходимость в адаптации продукта.....	175
9.5.	Заключительный пример: магазин стали.....	175

10. Внедрение латерального маркетинга	177
10.1. Три системы инновационной деятельности компании:	
модель Гэри Хэмела.....	179
10.1.1. Рынок идей.....	179
10.1.2. Рынок капитала.....	181
10.1.3. Рынок талантов	181
10.2. Следующий шаг: управление всем процессом.....	184
Приложение. Краткая схема процесса латерального	
маркетинга.....	187
Литература	189
Об авторах	191

Вступление

В наши дни невероятно вырос процент новых товаров, обреченных на неудачу на рынке. Еще 20 лет назад картина была более благоприятной. Почему же новым товарам стало так трудно пробивать себе дорогу?

Попробуем рассмотреть диапазон доступных сегодня возможностей и сделать выводы.

Скажем, в категории сухих завтраков есть десятки подкатегорий и разновидностей, адресованных разным группам потребителей. Выпускаются специальные злаковые хлопья для тех, кто следит за своим весом, и для тех, кто нуждается в клетчатке для улучшения пищеварения; для тех, кому нравится вкус фруктов, шоколада, меда, и для тех, кому интересна форма продукта (хлопья, звездочки, колечки и т. д.). Может ли в принципе существовать тип сухих завтраков, еще не представленный среди этого множества предложений?

В категории молочных продуктов на полках магазинов конкурируют друг с другом более полусотни разных йогуртов. Мы найдем здесь йогурты простые и ванильные, с протертыми фруктами и с кусочками фруктов, пониженной жирности и вовсе обезжиренные, а также муссы. Мыслимо ли дальнейшее увеличение разнообразия?

В любой развитой стране работает несколько десятков телеканалов, хотя всего десять лет назад их число редко превышало три или четыре. Есть ли на этом рынке хоть какое-то пространство для роста?

Из десяти акций по стимулированию сбыта лишь одна приводит к повышению спроса более чем на 5%, тогда как несколько лет назад это был минимум, достигавшийся почти при любой акции. Почему?

Современный маркетинг — далеко не то же, что маркетинг 1960-х или 1970-х гг. На рынке имеются товары для удовлетворения практически любой потребности. Спрос не просто насыщен — он пресыщен.

На большинстве развитых рынков стратегические основы маркетинга (т. е. сегментирование, выбор целевых групп и позиционирование) начинают терять эффективность в качестве механизмов формирования конкурентных преимуществ, которые можно было бы развить в возможности расширения бизнеса и новые товары.

Компании могут дальше сегментировать рынок, используя все более тонкие различия, но конечным результатом этого процесса оказываются такие маленькие рынки, что их невыгодно обслуживать. Все яснее вырисовывается необходимость в принципиально новом подходе к созданию осмысленных рыночных предложений. Мы достигли того поворотного момента, когда маркетинг нуждается в радикальном пересмотре системы генерирования идей.

В последнее время мы могли наблюдать появление концепций бизнеса, выработанных не путем бесконечного вертикального сегментирования — методики вчерашнего дня, а в ходе некоторого иного творческого процесса.

- Как возникла концепция злакового батончика, который можно съесть с утра вместо сухого завтрака с молоком?¹
- Какой творческий процесс привел к идее устройства супермаркетов при бензозаправочных станциях?²

¹ Примеры: батончики мюсли фирмы Него, злаковые батончики с начинкой Nutri-Grain.

² Примеры: магазины Mobil Mart, Cumberland Farms, Repsol (Repshop).

- Каким образом удалось додуматься до замороженной пиццы, которая смогла заменить свежую пиццу, доставляемую на дом?¹
- Благодаря какому ходу мысли была изобретена шоколадка с игрушкой внутри?²
- По какой системе генерировалась идея йогурта, который работающая женщина может положить в свою сумочку и съесть в офисе в первой половине дня?³

Наиболее успешные маркетинговые идеи основаны на парадигме, не сводящейся к тому, чтобы просто определить свой рынок, а потом его без конца сегментировать или менять позиционирование продукта. Реальные прорывы берут начало в *латеральном мышлении* и основанном на нем *латеральном маркетинге*.

Цель этой книги — определить основные понятия и сформулировать теорию латерального маркетинга — подхода, противоположного вертикальному маркетингу. Эдвард де Боно, всемирно известный специалист по вопросам творческого мышления, рекомендует латеральное (нешаблонное) мышление как идеальный способ выработки новых идей. Мы считаем, что сейчас, когда классическое маркетинговое мышление работает уже не так успешно, как прежде, компаниям очень важно развивать нестандартные подходы к решению задач маркетинга.

Мы говорим не об отказе от классического маркетинга, вовсе нет. Существующие теории маркетинга по-прежнему играют решающую роль. Наша задача — предложить более широкий взгляд на возможности маркетингового мышления, позволяющий не ограничиваться строго последовательной

¹ Пицца компании Casa Tarradellas.

² Kinder Surprise (компания Ferrero).

³ Йогурт Danio компании Danone (аналог на российском рынке — творожок «Даниссимо». — *Прим. ред.*)

логической процедурой, на которой базируется современный маркетинг.

Принятие латерального мышления в качестве дополнительной платформы для открытия новых маркетинговых идей позволит вам вырабатывать идеи совершенно самостоятельно, а не в ответ на пожелания потребителей, высказанные ими непосредственно или извлеченные исследователями из данных опросов. Эти новые идеи помогут компании лучше справиться с растущим единообразием товаров и проблемой гиперконкуренции.

Эволюция рынков и развитие конкуренции

Последние десятилетия XX в. были удачны для большинства компаний развитых стран. Этому способствовали политическая стабильность, устойчивый демографический рост и увеличение средней продолжительности жизни. Значительную роль здесь сыграло и совершенствование маркетинговых механизмов. Отделы маркетинга могли тратить большие суммы на разработку и выведение на рынок новых товаров, просвещение и информирование потребителей с целью убедить их сделать пробную покупку, повторную покупку и обеспечить лояльность по отношению к бренду.

Но в начале XXI в. достигнуть успеха стало труднее. Почему? Ниже мы рассмотрим основные причины этого.

1.1. КОНЦЕНТРАЦИЯ В СФЕРЕ ДИСТРИБУЦИИ ТОВАРОВ МАССОВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

В 1950-е гг. в США и Европе дистрибуцией товаров массового потребления занимались в основном мелкие независимые фирмы. Сегодня в результате появления дистрибьюторов-новаторов, таких как Wal-Mart или ИКЕА, а также

процессов слияний и поглощений этот бизнес все более сосредотачивается в руках гигантских корпораций, многие из которых являются международными. Сети гипер- и супермаркетов контролируют более 80% розничной торговли продуктами питания. Другая существенная доля рынка пищевых продуктов принадлежит крупным франчайзинговым сетям общественного питания — McDonald's, KFC¹, Subway, Domino's Pizza. Подобная картина наблюдается во всех отраслях.

Таким образом, власть перешла от производителей к дистрибьюторам. Дистрибьютор распоряжается местом на полках и решает, с какими производителями сотрудничать и сколько пространства каждому из них выделять. Он взимает плату за дистрибуцию, комиссионные сборы и фактически навязывает производителям нужные ему условия продажи и промоакции.

Дистрибьюторы реагируют на изменения путем концентрации бизнеса. Каналы распределения сосредотачиваются в руках относительно небольшого числа компаний, обладающих огромной властью.

1.2. СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛА КОНКУРЕНТОВ ПРИ ОДНОВРЕМЕННОМ ЗНАЧИТЕЛЬНОМ УВЕЛИЧЕНИИ КОЛИЧЕСТВА БРЕНДОВ

Многие производители не выдержали натиска гигантов розничной торговли и либо исчезли, либо были поглощены «акулами» своей отрасли. Хотя фирм-производителей в результате стало значительно меньше, они продолжали выводить на рынок новые торговые марки, причем во все большем количестве. Таблица 1.1 показывает рост числа

¹ В России представлена сетью «Ростикс-KFC». — Прим. ред.

зарегистрированных брендов в трех странах в период между 1975 и 2000 г.¹

Таблица 1.1. Зарегистрированные бренды в США, Великобритании и Германии с 1975 по 2000 г.

	США	Великобритания	Германия
1975	30 931	11 440	12 828
1995	85 557	33 400	21 934
2000	109 544	65 649	70 279

Увеличение числа брендов связано с тремя факторами:

1. Необходимость адаптировать товары к специфическим потребностям определенных сегментов (групп потребителей) и даже ниш (малых групп), вытекавшая из стратегий сегментирования.
2. Уменьшение уязвимости. Чем больше у компании торговых марок, тем труднее конкурентам ее атаковать. Намного труднее превзойти сразу много брендов, чем только один, доминирующий в данной категории. Кроме того, атомизация рынка препятствует выходу на них новых конкурентов.
3. Большой портфель брендов усиливает позицию производителя в переговорах с дистрибьютором. Высокая скидка, предлагаемая на один бренд, компенсируется низкой скидкой на другой.

Многонациональные компании и корпорации набирают силу. Игроков стало меньше, а брендов — больше.

¹ Источник: статистика Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), см. www.wipo.int/ipstats/.

1.3. СОКРАЩЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТОВ

Время пребывания на рынке новых продуктов значительно сократилось. Почему?

Во-первых, компаниям сейчас стало проще выводить на рынок новые марки, особенно если у них есть незагруженные производственные мощности. Они могут с минимальными изменениями производственного процесса менять ингредиенты, добавки, функции, дизайн или упаковку продукта, планируя окупить все затраты на разработку в течение первого года продаж и надеясь на то, что еще несколько лет продукт будет оставаться прибыльным.

Во-вторых, готовность потребителей пробовать новые марки, рекламу которых они видят, растет. Они легко откажутся от прежней марки ради новой, которая понравится им больше. Но, разочаровавшись в этой новой марке, они столь же легко откажутся и от нее.

В-третьих, ситуация на потребительских рынках похожа на гонку вооружений. Каждая новая марка отнимает продажи у существующих. Компании, бренды которых пострадали, вынуждены тоже выпускать новые марки, поскольку у них нет иного способа восстановить свое положение. В ответ на это другие конкуренты выпустят еще более новые продукты, и так далее по циклу.

В гипермаркетах новые бренды занимают больше места на полках, и в результате разгорается яростная борьба. Производители, чтобы лучше использовать отведенное им ограниченное пространство, переходят от управления брендами к управлению категориями.

Вывод на рынок новых брендов становится дешевле. Скорость, с которой появляются новые марки, в настоящее время растет, а время жизни новых товаров на рынке сокращается.

1.4. ДЕШЕВЛЕ ЗАМЕНИТЬ, ЧЕМ ПОЧИНИТЬ

Товары длительного пользования служат не так долго, как прежде. Если устройство ломается, его обычно проще заменить аналогом более новой модели, чем починить. Рассмотрим следующие примеры.

- Новый лазерный принтер стоит примерно \$180 и может быть доставлен в течение одного дня. Ремонт имеющегося принтера будет стоить почти \$120 и займет около двух недель. Есть ли при этом смысл ремонтировать старый принтер, тем более что он может опять сломаться?
- Новая электробритва стоит меньше \$60, и вы забираете ее сразу после совершения покупки. Чтобы починить старую бритву, вам придется заплатить около \$100 и подождать две-три недели. В любой мастерской вам порекомендуют купить новую бритву.

Часто дешевле, быстрее и проще купить новый товар, чем ремонтировать старый. В результате возникла культура, в которой товары длительного пользования рассматриваются как одноразовые. Если, например, раньше видеомаягнитофоны и телевизоры служили по 7 – 8 лет, то сейчас их меняют раз в 2 – 3 года. Из-за этого в том числе усиливается лихорадочный выпуск новинок.

Процесс производства настолько эффективен, что замена изделия становится дешевле его ремонта. Это подстегивает выпуск новых товаров.

1.5. РЕВОЛЮЦИЯ, ПРОИЗВЕДЕННАЯ ПЕРЕХОДОМ К ЦИФРОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

Сегодня все можно перевести в нули и единицы: образы, звуки, голос, текст и данные. Все воспроизводимо. Правда,

мы пока не умеем оцифровывать запах и вкус, но это, по-видимому, лишь вопрос времени.

Цифровые технологии привели к появлению целого спектра новых товаров: компьютеры, интерактивные телевизоры, КПК, цифровые телефоны, интеллектуальные посудомоечные машины, микроволновые печи, тостеры и т.д. Технологии распространяются и на самые простые товары: книги выпускаются со звуком, а куклы распевают по два десятка мелодий. Системы спутникового позиционирования позволили создать ряд новых услуг, таких как поиск угнанных автомобилей, пропавших людей и животных.

Наконец, существует Интернет, обеспечивающий практически бесплатные контакты миллионов людей друг с другом. Революция, производимая Интернетом в сферах информации, потребления и коммуникаций, продолжается; мы находимся лишь на начальном ее этапе.

Цифровая эра сделала возможным создание ряда новых товаров и услуг. Развитие технологий увеличивает темп инноваций и количество новых товаров. Интернет способствует появлению новых брендов и форм ведения бизнеса.

1.6. РОСТ ЧИСЛА ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ И ПАТЕНТОВ

Все больше новых товаров создается для замены товаров, совсем недолго пробывших на рынке. По мере совершенствования технологий новые товары дополнительно модернизируются. В течение 1990-х гг. количество ежегодных обращений в Бюро по регистрации патентов и торговых марок США почти удвоилось¹. Становится трудно зарегистрировать название товара из пяти букв (или более короткое), поскольку большинство таких сочетаний букв уже занято.

¹ См. Grant, 2002, глава 2 (подробные выходные данные всех упоминаемых работ приводятся в списке литературы в конце книги).

Рост числа патентов и товарных знаков привел к усилению конкуренции на рынках.

1.7. РОСТ РАЗНООБРАЗИЯ ВНУТРИ КАТЕГОРИЙ ТОВАРОВ

Любая наугад взятая категория товаров сегодня намного разнообразнее, чем раньше. Вот некоторые примеры.

- Пойдите в супермаркет и запишите названия всех йогуртов, которые там можно купить, подразделяя их по вкусу и расфасовке. Вероятно, в вашем списке будет более 50 разновидностей йогуртов: простые, сладкие, ванильные, с кусочками фруктов, с разным вкусом, пониженной жирности, обезжиренные, йогуртовые муссы и т. д.
- Загляните в любой автомобильный журнал и сосчитайте, сколько разных типов (вариантов) автомобилей и марок там упоминается: универсалы, мини-вэны, внедорожники, малолитражки, дизельные и не дизельные, трех-, четырех- и пятидверные, с разной мощностью двигателя. В Испании в настоящее время в продаже более 450 моделей и марок автомобилей.
- Просмотрите «Желтые страницы» и брошюры по образованию для взрослых в вашем городе и составьте список всех типов курсов для любителей. Если несколько лет назад предлагались главным образом курсы европейских языков, рисования, танцев, музыки и некоторых видов спорта, то сегодня попадают и более редкие разновидности — тайцзи, акупунктура, японский и арабский языки и многое другое.

В рамках каждой категории товаров их разнообразие значительно увеличилось, а выбор расширился. Рост числа разновидностей достиг точки насыщения.

1.8. ГИПЕРФРАГМЕНТАЦИЯ РЫНКОВ

В стремлении к дифференциации компании непрерывно выделяют и создают новые сегменты и ниши, что ведет к высокой фрагментации рынков. Логическим завершением этого процесса видится рынок с полностью индивидуализированными товарами и маркетингом, своими для каждого конкретного потребителя. Компаниям стало очень сложно находить рыночные сегменты, позволяющие рассчитывать на высокую рентабельность инвестиций. Выпуск каждого нового товара лишь незначительно увеличивает прибыль, ощутимого ее роста не происходит. Прибыли «размазываются» по рынку все более и более тонким слоем.

Рынки дробятся на малые ниши, которые менее прибыльны.

1.9. НАСЫЩЕНИЕ И ФРАГМЕНТАЦИЯ КАНАЛОВ РАСПРОСТРАНЕНИЯ РЕКЛАМЫ

Средний житель крупного города ежедневно получает около 2000 рекламных и информационных сообщений, из которых лишь немногие задерживаются в памяти до конца дня. Рекламе, когда-то самому эффективному механизму создания бренда и продвижения новых товаров, угрожает ее собственное развитие: чем ее больше, тем меньше внимания она привлекает¹.

Сегодня бренд-менеджеру, выпускающему на рынок новую марку шоколада, непросто сообщить об этом событии так, чтобы информация была принята к сведению

¹ Джек Траут и Стив Ривкин приводят интересные данные: «К восемнадцати годам молодой британец подвергается воздействию 140 000 телевизионных рекламных роликов. В Швеции среднестатистический потребитель получает приблизительно 3000 рекламных обращений в день. За 1994 г. шесть телевизионных каналов Мадрида передали в общей сложности 508 533 рекламных сюжета». См. Trout, Rivkin, 1995.

потенциальными покупателями. Еще совсем недавно он мог бы рассчитывать, что после показа рекламы по ограниченному числу телеканалов, которые смотрело большинство населения, шоколадку решат попробовать несколько миллионов человек. Сейчас тот, кого способно заинтересовать предложение, может смотреть любой из ста телеканалов, слушать любую из двухсот радиостанций, читать любой из тысячи журналов. У многих телезрителей вдобавок есть привычка переключаться на другой канал во время рекламных пауз, а кто-то вообще не смотрит телевизор — сидит за компьютером либо отправляется куда-нибудь заняться спортом или развлечься. Привычки современной аудитории, касающиеся пользования СМИ, очень разнообразны, и чтобы донести до нее свою информацию, компании должны использовать сразу много носителей и каналов распространения рекламы. Это может привести к чрезмерным затратам на рекламу.

Каналы распространения рекламы достигают насыщения. Рыночные сегменты становятся мельче и мельче. Стоимость информирования о новом товаре возрастает. Для хорошего охвата аудитории необходимо представлять бренд не в одном, а во многих СМИ. Как следствие, растет стоимость вывода нового товара на рынок.

1.10. УМЕНЬШЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СОЗНАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Из сказанного в предыдущем разделе понятно, как мало у рекламодателей шансов на то, чтобы занять место в сознании потребителей. Такое чувство, что «миссия невыполнима».

Потребители стали невероятно привередливыми по отношению и к товарам, и к их рекламе. Они игнорируют основную

массу рекламы, не считая, что упускают что-то важное. Они научились смотреть и не видеть, слушать и не слышать.

Зайдите в приемную врача и понаблюдайте, как кто-нибудь, ожидая своей очереди, просматривает журнал. Хотя такому читателю по ходу дела попадает на глаза, наверное, более четырех десятков рекламных объявлений, он (она) явно прочитывает лишь немногие из них. Чтобы пропустить рекламу, хватает и полсекунды.

Проблема для рекламодателя заключается не только в огромном количестве конкурирующих товаров, марок и рекламы, но и в принципиальной закрытости сознания потребителей для коммерческих коммуникаций. Марка, не обладающая новизной или особыми качествами, будет проигнорирована. Чтобы преодолеть подобное отношение, компании включают в рекламу своих продуктов заявления о том, что они «новые», «усовершенствованные», «с новым вкусом», «более натуральные» и т. д. Все это — попытки привлечь внимание потребителей, «пробив» насыщение сознания с помощью новизны.

Потребители стали привередливыми. Они все чаще игнорируют коммерческие коммуникации. Может быть, единственный путь привлечения их внимания — новизна.

Вывод: конкуренция на рынках значительно усилилась.

Современный маркетинг сложен как никогда раньше. Это не означает, что раньше не было проблем, просто проблемы сегодня совершенно другие. В настоящее время проблема заключается в борьбе с чрезмерной фрагментацией, насыщением и ураганом новинок, ежедневно появляющихся на рынках (см. рис. 1.1).

Эти мысли приводят нас к очевидному и прямому выводу: если (1) инновации и новые товары составляют основу

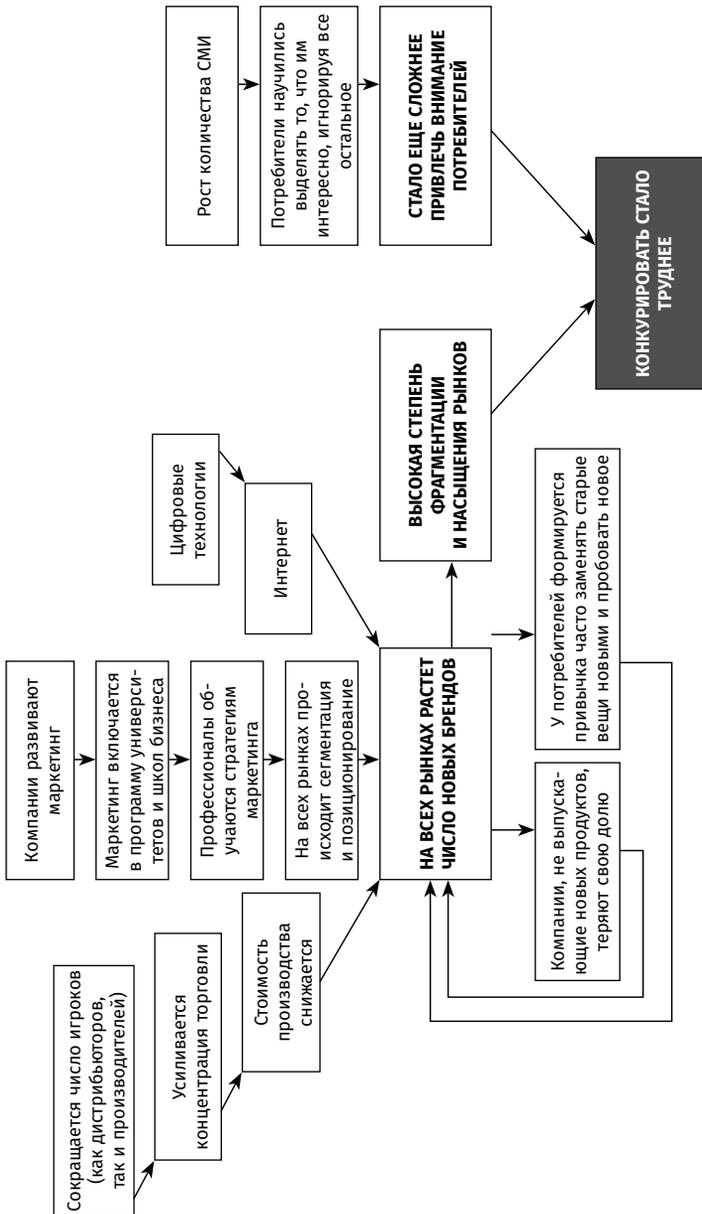


Рис. 1.1. Проблемы современного маркетинга

конкурентной стратегии, а (2) среди новых товаров лишь небольшая часть достигает успеха, не должен ли стать приоритетом поиск путей создания и выпуска более успешных товаров? Фактически в этом и состоит одна из главных задач *латерального маркетинга*.

Мы начнем с замысла нового товара. Процесс его возникновения будет проанализирован во второй главе.

Резюме

Инновации — ключ и основа современных конкурентных стратегий. Новые товары выводятся на рынок с необычайной быстротой, но значительная доля попыток терпит неудачу. Чтобы выжить, абсолютно необходимо понять современный инновационный процесс. Для этого мы разобьем маркетинговый процесс на составляющие, проанализируем его и определим, какого рода новизну он может обеспечить.

Сильные и слабые стороны традиционного маркетингового мышления

Ниже мы кратко рассмотрим основы традиционного маркетингового мышления и отметим его сильные и слабые стороны в современных условиях. Это позволит нам в дальнейшем понять, чем латеральный маркетинг отличается от традиционного, и научиться применять одновременно оба дополняющих друг друга способа мышления.

2.1. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В КАЧЕСТВЕ СТАРТОВОЙ ТОЧКИ

Маркетинг начинается с изучения потребностей, а его задача — определить, как эти потребности могут быть удовлетворены. Тем не менее некоторые производители забывают о потребностях и направляют все внимание на продажу продукции. Чтобы пояснить, к чему может привести такой подход, рассмотрим производителей логарифмических линеек. Может быть, кто-то из вас и видел это

приспособление. Оно состоит (точнее, состояло) из трех частей: двух деревянных или пластмассовых линеек с цифрами, вставленных одна в другую так, чтобы внутренняя часть скользила относительно внешней, и прозрачного бегунка с тонкой поперечной чертой, который также скользил вдоль линейки. Передвигая определенным образом части линейки, можно (было) производить различные вычисления. Когда-то такие линейки были в ходу: ими пользовались все без исключения инженеры и студенты большинства технических специальностей. Но с приходом электронных калькуляторов спрос на логарифмические линейки стал падать — ведь работать с калькулятором проще, а считает он быстрее и с более высокой точностью. Таким образом, калькуляторы лучше удовлетворяли нужды потребителей, что и привело к сокращению, а затем полному исчезновению с рынка линеек.

Можно ли было спасти логарифмическую линейку с помощью традиционных стратегий сегментирования, определения целевых групп и позиционирования? Помогли бы этому производство специальных разновидностей линеек для различных групп потребителей (например, разного цвета) и реклама, в которой бы говорилось о том, как линейка приятна на ощупь и удобна в использовании? Нет!

Мог ли производитель подумать о том, чтобы выпустить в качестве замены логарифмической линейки новый товар, такой как электронный калькулятор? Мысля в терминах сегментирования и позиционирования, нельзя вообразить ничего подобного. Решение этой задачи требовало нестандартного подхода. Чтобы придумать новый, более эффективный продукт, следовало соединить идеи логарифмической линейки, технологии и потребности в выполнении расчетов.

В большинстве современных теорий маркетинга принят метод рассмотрения вопросов «сверху вниз». По этой причине они не очень эффективны, если ставится задача

создать продукт, альтернативный данному или заменяющий его.

Рассмотрим еще один пример — йогурты. Они удовлетворяют ряд потребностей: утоляют голод, пополняют запасы кальция в организме, служат десертом и легкой закуской; можно купить себе йогурт в награду за что-нибудь или для соблюдения диеты.

Представление о йогурте как о *еде* мешает нам заметить, что он может, например, *утолять жажду*, поэтому нам не придет в голову рассматривать его как конкурента безалкогольных напитков. Таким образом, отталкиваясь от конкретной потребности, мы сразу же ограничиваем свое воображение (в данном случае — рассматриваем потребности, связанные с едой, и не можем представить себе ничего другого).

Маркетинг начинается с анализа того, какие потребности удовлетворяет товар или услуга. Однако из определения и отбора каких-либо потребностей логически вытекает необходимость отбросить все остальное.

2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНКА

Выявив потребности, можно перейти к следующему шагу и выяснить, из кого состоит рынок.

2.2.1. Выбор рынка

Рынок определяется как множество людей или компаний, имеющих или могущих иметь ту потребность, которую мы намереваемся удовлетворять, продавая свой товар или услугу.

Видимо, следует определить еще и ситуацию, в которой человек будет пытаться удовлетворить потребность. Одни

и те же люди с одной и той же потребностью в зависимости от ситуации ведут себя совершенно по-разному.

Например, по рабочим дням мы можем после обеда жевать жевательную резинку без сахара, а по субботам съесть мороженое. Оставаясь теми же самыми людьми, мы действуем неодинаково в зависимости от дня недели. Отсюда получаем следующее определение: *рынок — это множество людей/компаний, которые покупают (могут покупать) товар или пользуются (могут пользоваться) услугой в некоторой заданной ситуации для удовлетворения некоторой заданной потребности.*

Рынок — это множество существующих или потенциальных людей/ситуаций, таких, что товар может удовлетворить одну или несколько потребностей данного человека в данной ситуации.

Возвращаясь к примеру с йогуртами, мы могли бы отнести к существующему и потенциальному рынку для них в той или иной стране любого ее жителя старше одного года (примерно в этом возрасте ребенок начинает есть йогурты), который собирается позавтракать, съесть что-нибудь на десерт или слегка перекусить, независимо ни от пола, ни от региона страны¹.

Преимущество: определяя рынок, мы задаем весьма полезные рамки, именуемые *целевой группой*, которые пригодятся нам при разработке базовых маркетинговых стратегий сегментирования и позиционирования.

Недостаток: определение рынка заставляет нас ограничивать рассмотрение только людьми/ситуациями, охват

¹ Исключение могут составлять только люди с аллергией на молочные продукты. Эта группа вследствие ее малочисленности обычно не учитывается.

которых в принципе возможен, так что *непотенциальный рынок* исключается из рассмотрения. Например, данное нами выше определение рынка йогуртов означает, что мы не собираемся учитывать младенцев, не достигших одного года.

Анализ и определение рынка задает рамки (поле) будущей конкурентной борьбы. Выбор потенциальных людей/ситуаций ведет к отказу от рассмотрения людей/ситуаций, для которых товар не подходит.

2.2.2. Задание маркетинговых категорий и подкатегорий

При мышлении люди обычно пользуются моделями¹. Модель — это набор элементов, определенным образом связанных друг с другом. Модель позволяет сохранить большое количество информации, закодировав ее как некоторую единицу.

Рассмотрим, например, модель чашечки кофе. Она включает такие элементы, как растение, зерно, обжаривание, вода, нагрев, чашка. Соединение всех этих элементов мы для краткости называем просто «кофе».

Рынок, мыслимый нами как множество потребностей и людей/ситуаций, которым/в которых может пригодиться наш товар или услуга, — тоже модель (см. рис. 2.1). Такая модель позволяет структурировать рынок, введя категории и подкатегории, например:

1. *Потребность*: быть информированным о новостях мировой экономики.
2. *Люди*: прогрессивные профессионалы, руководители и бизнесмены.
3. *Ситуация*: первые утренние часы, рабочие дни.
4. *Товар*: газеты.

¹ См. Вопо, 1970, гл. 19.

Соединение этих четырех элементов дает категорию «ежедневная деловая пресса», относящуюся к рынку информации.

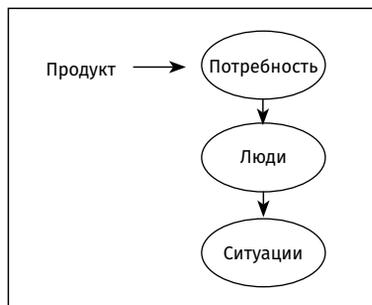


Рис. 2.1. Рынок

Сегодня любой товар и любая услуга в любой стране относится к некоторой категории и подкатегории. Попросите любого маркетолога рассказать о структуре продуктов в его секторе, и он нарисует вам иерархическое дерево вложенных друг в друга категорий и подкатегорий для различных групп товаров.

Такого рода классификация позволяет осуществить пять весьма полезных действий:

1. Произвести количественную оценку рынка путем перечисления присутствующих на нем товаров и брендов.
2. Составить список конкурентов.
3. Рассчитать рыночную долю каждого конкурента в той или иной категории.
4. Следить за изменениями объема рынка и оценивать результаты маркетинговых мероприятий¹.

¹ На такого рода исследованиях специализируются аналитические агентства — Nielsen, GfK, Taylor Nelson Sofres (TNS) и др.

5. Четко очертить границы сферы, в которой мы конкурируем.

Чтобы просто собирать данные о рынке через каналы дистрибуции, нам потребуется классификация, позволяющая отнести каждую из учтенных покупок к определенной категории и подкатегории. Проблема здесь в том, что, приняв модель рынка с некоторой структурой категорий, мы в дальнейшем вынуждены рассматривать эту структуру как нечто фиксированное и неизменное, заданное раз и навсегда.

Всевозможные сочетания конкретных потребностей людей и ситуаций, соответствующих товару или услуге, образуют категорию. Категория является закрытой, полностью перечислимой и делится на подкатегории.

Например, на рынке молочных продуктов присутствует категория йогуртов, в которую входит подкатегория фруктовых йогуртов.

Определение категории — необходимый шаг в разработке маркетинговой стратегии, поскольку мы должны знать, в чем и с кем нам предстоит конкурировать.

Очерчивая рынок, мы таким образом делаем исключительно полезное и нужное для нас дело, но неизбежно ограничиваем себя. Данный вывод — одно из самых важных положений в этой книге.

В ходе анализа и определения рынка задаются рамки, в которых будет происходить конкурентная борьба. Выбор потенциальных потребностей, людей и ситуаций — это одновременно и отказ от тех потребностей, людей и ситуаций, с которыми мы не собираемся работать. Принимая категорию, маркетологи в дальнейшем считают ее элементы

(потребность, целевую группу, ситуацию и продукт) фиксированными и обычно не пересматривают.

Мы не подвергаем сомнению и не критикуем основы маркетинга — выявление потребностей и определение рынка. Эти два действия играют решающую роль в создании стратегии, которая обеспечит конкурентоспособность товара. Мы, однако, оспариваем то допущение, что продаваемые нами товары обладают совершенно определенной полезностью и подходят *только* тем людям, которым нужен именно такой тип использования.

2.2.3. Сегментирование как следствие принятия фиксированной структуры рынка

Из-за того, что маркетинговые категории, будучи однажды заданы, в дальнейшем принимаются как нечто фиксированное, единственным путем для поиска возможностей оказывается сегментирование. Если категория уже есть, мы можем искать новое поле для деятельности, только выделяя в этой категории какие-либо подкатегории.

Сегментирование и позиционирование основаны на допущении, что рынок невозможно изменить¹, а значит, для нахождения новых возможностей нужно как-то иначе определить рынок, модифицировать его элементы.

¹ Мы говорим главным образом о сегментировании в рамках текущих операций бизнеса (для фиксированного рынка). Существует и такое понятие, как сегментирование исследовательского типа (для расширенного рынка), при котором возможно возникновение некоторых латеральных идей. Однако в ходе текущей деятельности по реализации маркетинговых программ и контролю их выполнения маркетологи в большинстве случаев ориентируются на фиксированный рынок, проявляя так называемую *рыночную близорукость*.

Определив рынок, мы неизбежно приходим к стратегиям сегментирования и позиционирования. У нас остается только одна возможность для конкуренции — разделить рынок на части. В этом состоит суть стратегии сегментирования.

2.3. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КАК СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

Стратегии сегментирования и позиционирования в наибольшей степени подходят для традиционного маркетинга. Ниже мы обсудим их преимущества и ограничения в качестве источников долгосрочных конкурентных преимуществ.

2.3.1. Сегментирование

Представьте себе, что сейчас — первые годы коммерческого производства йогуртов. Как правило, рынок возникает с появлением первой торговой марки, которая создает категорию.

На рис. 2.2 имеющийся и потенциальный рынок для этой категории представлен прямоугольником, а первая марка — точкой в прямоугольнике.

Теперь представим себе, что появляется третий конкурент. Он может столкнуться с трудностями, поскольку первые два игрока вместе наверняка будут занимать значительную часть

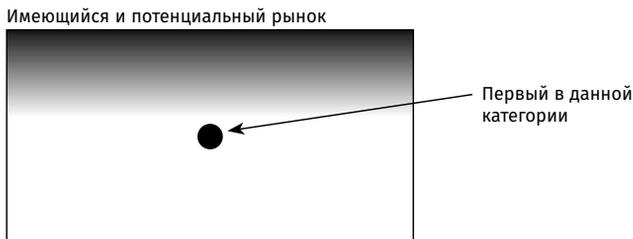


Рис. 2.2. Первая марка создает категорию