

# Содержание

Оглавление	1
Об авторах	17
Благодарность авторов	19
Предисловие	21
Цель пятого издания — увеличение ценности для читателей!	21
Маркетинг: создание потребительской ценности и формирование отношений с клиентами	22
Пять главных тем пятого издания	22
Важные улучшения и дополнения	24
Инструменты, способствующие усвоению материала	25
<b>Часть I. Маркетинг сегодня</b>	<b>27</b>
<b>Глава 1. Маркетинг</b>	<b>29</b>
Введение	29
Что такое маркетинг	29
О маркетинге	30
Маркетинговый процесс	31
Нужды, потребности и запросы	31
Товары и услуги	32
Рыночные предложения: товары, услуги и впечатления	33
Ценность, удовлетворенность и качество	35
Обмен, сделки и отношения	36
Рынки	37
Разработка клиент-ориентированной стратегии маркетинга	38
Выбор клиентов — целевой аудитории	38
Предложение стоимости	39
Концепции маркетинг-менеджмента	39
Концепция совершенствования производства	40
Концепция совершенствования товара	40
Концепция интенсификации коммерческих усилий	41
Концепция чистого маркетинга	41
Концепция социально-ориентированного маркетинга	43
Создание выгодных отношений с клиентами	44
Маркетинг-менеджмент на практике	45
Разработка маркетингового плана и маркетинговой программы	45
Формирование отношений с клиентами	46
Управление отношениями с клиентами	46
Получение ценности от клиентов	49
Лояльность и удержание клиентов	49
Выстраивание клиентского капитала	50
Новый маркетинговый “ландшафт”	52

Рост потребности в соблюдении этических норм и социальной ответственности бизнеса	52
Развитие некоммерческого маркетинга	53
Новые технологии	53
Ускоренная глобализация	54
Маркетинг в наши дни	55
Маркетинг	56
Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика маркетинга (см. главу 2)	56
Стратегический маркетинг (см. главу 3)	56
Рынки (см. часть II)	57
Маркетинговая среда (см. главу 4)	57
Потребительские рынки (см. главу 5)	58
Промышленные рынки (см. главу 6)	58
Маркетинговые исследования (см. главу 7)	58
Стратегический маркетинг (см. часть III)	58
Маркетинг взаимоотношений (см. главу 8)	58
Сегментирование рынка и позиционирование (см. главу 9)	59
Конкурентные стратегии (см. главу 10)	59
Комплекс маркетинга (см. части IV–VII)	59
Что же такое маркетинг	61
Обзор основных концепций	62
Примечания	65
<b>Глава 2. Маркетинг и общество: социальная ответственность и этика маркетинга</b>	<b>69</b>
Введение	69
Критика маркетинга со стороны общества	70
Влияние маркетинга на потребителей	70
Влияние маркетинга на общество в целом	74
Влияние маркетинга на бизнес	76
Как граждане и общество могут регулировать маркетинг	77
Консюмеризм	77
Инвайронментализм	78
Общественные меры по регулированию маркетинга	81
Бизнес и становление социально ответственного маркетинга	82
Просвещенный маркетинг	82
Этика маркетинга	84
Обзор основных концепций	87
Примечания	88
<b>Глава 3. Стратегический маркетинг</b>	<b>95</b>
Введение	95
Стратегическое планирование	96
Планирование: обзор	96
Планирование	97
Стратегический план	98
Миссия	98
От миссии к стратегическим целям	100
Стратегический аудит	100
SWOT-анализ	101
Бизнес-портфель	104

Разработка стратегий роста	108
Роль маркетинга в стратегическом планировании	109
Партнерство во имя отношений с клиентами	109
Формирование партнерских отношений с другими подразделениями компании	110
Формирование партнерских отношений с участниками маркетинговой системы	111
План маркетинга	112
Резюме для руководства	112
Маркетинговый аудит	113
Результаты SWOT-анализа	113
Цели и проблемы	115
Клиент-ориентированная маркетинговая стратегия	115
Разработка маркетингового комплекса	117
Реализация плана маркетинга	118
Контроль маркетинга	120
Маркетинговый бюджет	120
Организация отдела маркетинга	122
Обзор основных концепций	123
Примечания	125
<b>Часть II. Рынки</b>	<b>129</b>
<b>Глава 4. Маркетинговая среда</b>	<b>131</b>
Введение	131
Микросреда компании	132
Компания	133
Поставщики	133
Маркетинговые посредники	134
Клиенты	135
Конкуренты	135
Контактные аудитории	136
Макросреда компании	137
Демографическая среда	137
Экономическая среда	142
Природная среда	143
Научно-техническая среда	145
Политическая среда	146
Культурная среда	148
Реакция на воздействие маркетинговой среды	150
Обзор основных концепций	151
Примечания	153
<b>Глава 5. Потребительские рынки</b>	<b>159</b>
Введение	159
Модели поведения покупателя	160
Факторы, влияющие на поведение покупателей	161
Культурные факторы	161
Социальные факторы	163
Личностные факторы	165
Психологические факторы	170

Процесс принятия решений потребителем	175
Сложное покупательское поведение	176
Неуверенное покупательское поведение	176
Привычное покупательское поведение	177
Поисковое покупательское поведение	177
Процесс принятия решения о покупке	178
Осознание потребности	178
Поиск информации	179
Оценка вариантов	180
Решение о покупке	182
Поведение потребителя после совершения покупки	183
Принятие решение о покупке нового товара	184
Этапы процесса принятия товара	184
Индивидуальные различия покупателей в отношении новых товаров	185
Роль личностного влияния	186
Влияние характеристик товара на темпы его принятия	186
Покупательское поведение в разных странах	187
Обзор основных концепций	188
Вопросы для обсуждения	189
Закрепление материала	189
Примечания	190
<b>Глава 6. Маркетинг на промышленных рынках</b>	<b>195</b>
Введение	195
Поведение покупателей товаров производственного назначения	198
Основные виды ситуаций совершения закупок	199
Участники процесса покупки товаров производственного назначения	201
Основные факторы, влияющие на поведение покупателей на промышленном рынке	202
Закупки для нужд предприятия	203
Запрос предложений	205
Промышленный рынок и Интернет	207
Закупки в Интернете	207
Организации и государственные учреждения на промышленном рынке	209
Рынок организаций	209
Рынок государственных учреждений	210
Основные факторы, влияющие на закупки в государственных учреждениях	210
Обзор основных концепций	211
Закрепление материала	213
Примечания	214
<b>Глава 7. Маркетинговые исследования</b>	<b>217</b>
Введение	218
Оценка потребности в маркетинговой информации	219
Сбор информации	220
Внутрифирменные данные	220
Данные маркетинговой разведки	221
Изучение конкурентов	221
Проведение маркетингового исследования	223
Процесс маркетингового исследования	224

Формулировка задачи и целей исследования	224
Анализ маркетинговой информации	234
Использование информации	234
Другие аспекты маркетингового исследования	235
Маркетинговые исследования в малом бизнесе и некоммерческих организациях	235
Международные маркетинговые исследования	236
Этика маркетинговых исследований	238
Вторжение в частную жизнь потребителей	238
Злоупотребление результатами маркетинговых исследований	238
Обзор основных концепций	239
Вопросы для обсуждения	241
Примечания	242

### **Часть III. Рыночные стратегии** 245

#### **Глава 8. Маркетинг взаимоотношений** 247

Введение	248
Удовлетворение потребностей потребителя	248
Потребительская ценность и степень удовлетворения ожиданий потребителей	249
Потребительская ценность	249
Удовлетворения ожиданий потребителя	251
Отслеживание уровня удовлетворенности потребителей	253
Предоставление потребительской ценности и удовлетворение потребителей	255
Цепочка ценности	255
Всеобщее управление качеством	257
Потребительская ценность	260
Удержание потребителя	261
Основы маркетинга взаимоотношений	262
Менеджмент взаимоотношений с потребителями	265
Когда следует использовать маркетинг взаимоотношений	266
Вопросы для обсуждения	268
Закрепление материала	268
Примечания	269

#### **Глава 9. Сегментирование и позиционирование** 271

Введение	272
Сегментирование	273
Сегментирование потребительских рынков	273
Сегментирование промышленных рынков	281
Сегментирование международных рынков	284
Эффективность сегментирования	286
Оценка и выбор целевых рынков	287
Оценка сегментов рынка	287
Выбор сегментов целевого рынка	287
Социально-ответственный выбор целевого рынка	294
Дифференциация и позиционирование	295
Карты позиционирования	296
Выбор стратегии дифференциации и позиционирования	296
Информирование потребителей о позиционировании товара	304

Обзор основных концепций	305
Примечания	306
<b>Глава 10. Конкурентная стратегия</b>	<b>309</b>
Введение	309
Анализ конкурентов	310
Выявление конкурентов	311
Оценка конкурентов	313
Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать	315
“Хорошие” и “плохие” конкуренты	316
Создание системы конкурентной информации	316
Конкурентные стратегии	317
Подходы к маркетинговой стратегии	317
Конкурентные позиции	318
Стратегии лидера рынка	321
Стратегии рыночного последователя	324
Стратегии рыночных претендентов	325
Стратегии нишевых игроков	326
Ориентация на потребителя или на конкурента	328
Обзор основных концепций	330
Примечания	331
<b>Часть IV. Товар</b>	<b>335</b>
<b>Глава 11. Товар и стратегия создания торговой марки</b>	<b>337</b>
Введение	337
Что такое товар	338
Уровни товара	338
Классификация товаров	340
Потребительские товары	340
Товары производственного назначения	342
Выбор товара	345
Решения об индивидуальном товаре	345
Выбор товарного ассортимента	352
Решения о товарной номенклатуре	355
Марочная стратегия: создание сильных марок	356
Ценность торговой марки	356
Бренд-менеджмент	365
Дополнительные вопросы, связанные с товаром	366
Выбор товара и социальная ответственность	366
Выбор товара для международного рынка	367
Обзор основных концепций	368
Вопросы для обсуждения	370
Закрепление материала	371
Примечания	372
<b>Глава 12. Разработка нового товара. Выбор стратегии маркетинга товара на разных этапах жизненного цикла</b>	<b>377</b>
Введение	378
Стратегия разработки новых товаров	378
Инновации и стратегии разработки нового товара	378

Недостатки и преимущества разработки новых товаров	379
Почему новые товары терпят неудачу	380
От чего зависит успех нового продукта	380
Процесс разработки нового товара	381
Стратегия разработки нового товара	381
Генерация идеи	382
Отбор идей	384
Выработка и тестирование концепции	385
Разработка маркетинговой стратегии	387
Бизнес-анализ	388
Создание прототипа	388
Тестовый маркетинг	389
Коммерциализация	393
Управление разработкой новых товаров	395
Клиент-ориентированная разработка новых товаров	395
Коллективная разработка новых товаров	395
Систематическая разработка новых товаров	396
Обзор основных концепций	397
Обсуждение основных концепций	399
Применение основных концепций	399
Примечания	400
<b>Глава 13. Маркетинг услуг</b>	<b>403</b>
Введение	403
Природа и характеристики услуг	405
Характеристики услуг	407
Маркетинговые стратегии для сферы обслуживания	411
Цепочка “услуга–прибыль”	412
Управление дифференцированием	414
Управление качеством услуг	416
Управление производительностью	420
Маркетинг услуг на международном рынке	421
Обзор основных концепций	423
Вопросы для обсуждения	424
Закрепление материала	425
Примечания	426
<b>Часть V. Цена</b>	<b>429</b>
<b>Глава 14. Ценообразование</b>	<b>431</b>
Цена	432
Факторы, которые следует учитывать при ценообразовании	433
Ценообразование на основе потребительской ценности	434
Организационные и производственные издержки	438
Ценообразование на основе себестоимости	441
Прочие внутренние и внешние факторы, обуславливающие ценообразование	444
Установление цен на новые товары	452
Стратегия снятия сливок	452
Стратегия проникновения на рынок	453
Ценообразование в рамках товарной номенклатуры	453

Установление цен в рамках товарного ассортимента	454
Установление цен на сопутствующие товары	454
Установление цен на обязательные принадлежности	455
Установление цен на побочные продукты производства	456
Установление цен на товарные наборы	457
Стратегии корректировки цен	457
Ценообразование со скидками и с зачетами	458
Дифференцированное ценообразование	459
Ценообразование с учетом психологии покупателей	460
Ценообразование для стимулирования сбыта	461
Ценообразование по географическому принципу	462
Динамическое ценообразование	464
Ценообразование на международном уровне	466
Изменение цен	467
Инициативное изменение цен	467
Реагирование на изменение цен	470
Обзор основных концепций	472
Вопросы для обсуждения	476
Закрепление материала	477
Примечания	478

## **Часть VI. Распределение** 481

### **Глава 15. Стратегия интегрированных маркетинговых коммуникаций** 483

Введение	483
Комплекс продвижения	484
Интегрированные маркетинговые коммуникации	486
Изменение коммуникационной среды	486
Потребность в интегрированных маркетинговых коммуникациях	487
Коммуникационный процесс	490
Этапы разработки эффективных коммуникаций	493
Определение целевой аудитории	493
Определение целей коммуникации	493
Составление рекламного предложения	496
Выбор средства передачи послания	499
Организация обратной связи	502
Составление общего бюджета на продвижение продаж и разработка комплекса продвижения	503
Составление общего бюджета на продвижение	504
Разработка комплекса продвижения	506
Интеграция комплекса продвижения	513
Социальная ответственность маркетинговых коммуникаций	514
Реклама и стимулирование сбыта	514
Личные продажи	515
Обзор основных концепций	516
Вопросы для обсуждения	519
Закрепление материала	520
Примечания	521

### **Глава 16. Реклама и паблик-релейшенз** 523

Введение	523
Реклама	524



Самые важные решения, связанные с рекламой	524
Постановка целей рекламы	525
Составление рекламного бюджета	527
Разработка рекламной стратегии	528
Оценка эффективности рекламы и прибыли на инвестиции в рекламу	539
Прочие вопросы рекламы	541
Организация рекламной кампании	542
Решения, связанные с рекламной деятельностью на международном уровне	543
Пиар	549
Роль и влияние пиара	550
Основные инструменты пиара	551
Основные решения, связанные с пиаром	553
Обзор основных концепций	554
Резюме	556
Вопросы для обсуждения	558
Закрепление материала	558
Примечания	559
<b>Глава 17. Личные продажи и стимулирование сбыта</b>	<b>561</b>
Личные продажи	562
Природа личных продаж	562
Роль торгового персонала	563
Управление торговым персоналом	564
Постановка целей торгового персонала	565
Разработка стратегии и структуры торгового персонала	565
Наем и отбор продавцов	570
Подготовка продавцов	571
Контроль над торговым персоналом	573
Оценка эффективности продавцов	576
Личные продажи	576
Этапы процесса продажи	577
Личные продажи и управление взаимоотношениями с потребителями	580
Стимулирование сбыта	582
Быстрое развитие деятельности по стимулированию сбыта	583
Постановка целей стимулирования сбыта	584
Основные инструменты стимулирования потребителей	585
Разработка программы по стимулированию сбыта	590
Обзор основных концепций	592
Вопросы для обсуждения	594
Обсуждение основных концепций	595
Применение основных концепций	596
Примечания	596
<b>Глава 18. Маркетинг в эпоху Интернета</b>	<b>599</b>
Прямой маркетинг	600
Новая модель прямого маркетинга	600
Преимущества и развитие прямого маркетинга	601
Клиентские базы данных и прямой маркетинг	604
Формы прямого маркетинга	606
Маркетинг на основе прямой почтовой рассылки	607

Торговля по каталогам	608
Телемаркетинг	610
Телереклама прямого отклика	612
Контент-киоски	613
Новые цифровые технологии прямого маркетинга	613
Интернет-маркетинг	616
Маркетинг и Интернет	616
Четыре области интернет-маркетинга	617
Маркетинг в Интернете	621
Интернет-компании и компании традиционного маркетинга	621
Присутствие в Интернете	624
Перспективы и проблемы интернет-маркетинга	633
Интегрированный маркетинг	634
Вопросы государственной политики в сфере прямого маркетинга	635
Раздражение, нечестность, мошенничество и жульничество	635
Вторжение в личную жизнь	636
Нужно срочно принимать меры	638
Обзор основных концепций	639
Вопросы для обсуждения	642
Закрепление материала	642
Примечания	643
<b>Часть VII. Место</b>	<b>647</b>
<b>Глава 19. Управление маркетинговыми каналами</b>	<b>649</b>
Цепочки поставок и сеть доставки потребительской ценности	650
Сущность и значение маркетинговых каналов	651
Как члены канала наращивают потребительскую ценность	652
Количество уровней канала распределения	654
Внутренняя структура и принципы функционирования каналов распределения	656
Принципы функционирования каналов распределения	656
Организация канала	658
Вертикальные маркетинговые системы	658
Горизонтальные маркетинговые системы	663
Комбинированные маркетинговые системы	664
Изменение организационной структуры канала распределения	665
Решения о структуре канала распределения	666
Анализ необходимых потребителю видов обслуживания	667
Определение целей и ограничений канала распределения	667
Выявление основных вариантов построения каналов распределения	668
Определение основных вариантов структуры канала	669
Оценка основных вариантов построения канала	680
Формирование международных каналов распределения	680
Решения об управлении каналом	681
Отбор участников канала распределения	682
Мотивация участников канала распределения и управление ими	682
Оценка и контроль деятельности участников канала	683
Управление товародвижением и каналом поставок	683
Природа и значение товародвижения	684

Задачи системы товарно-материального снабжения	685
Основные функции маркетинговой логистики	685
Интегрированное управление поставками	689
Тенденции развития каналов поставок	692
Тенденции в розничной и оптовой торговле	692
Обзор основных концепций	697
Обсуждение основных концепций	700
Применение основных концепций	700
Примечания	701
<b>Глава 20. Глобальный рынок</b>	<b>705</b>
Глобальный маркетинг в XXI веке	705
Глобальная маркетинговая среда	708
Понимание факторов глобальной маркетинговой среды	708
Решения о выходе на международный рынок	717
Решения о том, на какие рынки выходить	718
Решения о том, как выйти на рынок	719
Экспорт	719
Совместная предпринимательская деятельность	720
Прямое инвестирование	722
Решения по поводу глобальной программы маркетинга	724
Стандартизация или адаптация к международным рынкам	724
Товар	726
Продвижение	727
Цена	730
Каналы распределения	730
Решения об организации международного маркетинга	731
Экспортный отдел	731
Международное подразделение	732
Глобальная организация	732
Обзор основных концепций	733
Вопросы для обсуждения	734
Закрепление материала	735
Примечания	736
<b>Предметный указатель</b>	<b>741</b>

## ГЛАВА 9

# Сегментирование и позиционирование

### Краткое содержание

- Введение
- Сегментирование
- Сегментирование потребительских рынков
- Сегментирование промышленных рынков
- Сегментирование международных рынков
- Многофакторное сегментирование
- Формирование сегментов рынка
- Оценка и выбор целевых рынков
- Маркетинговые стратегии для сегментов рынка
- Рыночная стратегия
- Дифференциация
- Позиционирование товара
- Стратегии позиционирования
- Выбор и реализация стратегии позиционирования
- Резюме

Вы уже знаете, *что* такое маркетинг, и знаете, как важно знать своих потребителей и рыночное окружение. Зная это, вы сможете лучше разобраться в стратегии и тактике маркетинга. В этой главе мы продолжим рассмотрение ключевых решений маркетинговой стратегии, определяемой потребностями клиентов. В частности, рассмотрим, как разделить рынки на отдельные группы клиентов таким образом, чтобы в этом делении был заключен важный смысл для компании (*сегментирование рынка*), как выбрать группы клиентов, которых было бы выгодно обслуживать данной компании (*определение целевых сегментов рынка*), как создавать такие рыночные предложения, которые лучше всего обслуживали бы целевых клиентов компании (*дифференциация товара на рынке*), и как позиционировать эти рыночные предложения в сознании потребителей (*позиционирование товара на рынке*). Мы рассмотрим также инструменты тактического маркетинга — так называемые “четыре P”, — с помощью которых маркетологи воплощают свои стратегии в жизнь.

## Цели главы

Прочитав эту главу, вы должны уметь:

- Дать определение понятиям сегментирование рынка и целевой рынок.
- Рассказать о принципах сегментирования потребительского и промышленного рынков.
- Объяснить, как компании определяют привлекательные рыночные сегменты и выбирают стратегию охвата рынка.
- Дать определение понятиям дифференциации и позиционирования.
- Объяснить, почему компании стремятся дифференцировать свои рынки и использовать стратегии позиционирования.
- Перечислить и обсудить основные способы, с помощью которых компании могут дифференцировать свои товары.
- Объяснить, каким образом компании могут позиционировать свои товары для достижения максимальных конкурентных преимуществ на рынке.

## Введение

Компании, торгующие на потребительских и промышленных рынках, прекрасно осознают, что они не в состоянии привлечь сразу всех покупателей или, по крайней мере, не в состоянии привлечь всех покупателей одним способом. Покупателей много, они разнообразны и отличаются своими потребностями и покупательским опытом. Да и компании сильно различаются по своим возможностям обслуживания разных сегментов рынка. Вместо того чтобы конкурировать с другими, подчас очень сильными соперниками в масштабах всего рынка, каждая компания должна выбрать для себя те части рынка, которые она может обслужить лучшим образом. Таким образом, сегментацию можно рассматривать как некий компромисс между массовым маркетингом, предполагающим совершенно одинаковый подход ко всем потребителям, и персонализированным маркетингом, проявляющим индивидуальный подход буквально к каждому человеку.

Очень немногие компании используют сейчас массовый маркетинг. Вместо него практикуется **целевой маркетинг**: выделение рыночных сегментов, выбор одного или нескольких из них, разработка товаров и маркетинговых комплексов, ориентированных на каждый отдельный сегмент. Благодаря этому продавец может сосредоточиться на разработке товаров, предназначенных для целевых рынков, регулировать уровень цен, выбирать каналы распределения и средства рекламы таким образом, чтобы действовать на выбранном целевом рынке с максимальной эффективностью. И чтобы не рассеивать свои маркетинговые усилия, они могут сфокусировать их на покупателях, наиболее заинтересованных в приобретении товара.

---

**Целевой маркетинг** — направление усилий компаний на обслуживание одной или нескольких групп потребителей, отличающихся общностью потребностей или характеристик.

---

На рис. 9.1 представлены четыре основных этапа разработки маркетинговой стратегии, ориентированной на потребности клиентов. На первых двух этапах компания выбирает клиентов, которых она будет обслуживать. **Сегментирование рынка** предполагает разделение рынка на более мелкие группы потребителей с существенно различающимися потребностями, характеристиками или моделями поведения, которые могут нуждаться в разных продуктах или разных маркетинговых комплексах. **Выбор целевых сегментов**

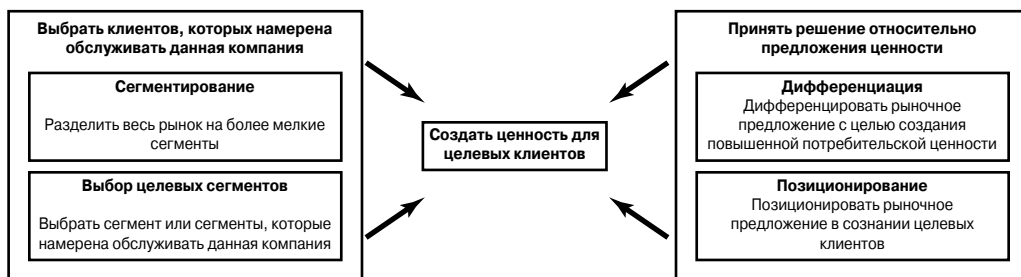
**рынка** (таргетинг) — оценка привлекательности каждого сегмента и выбор одного или нескольких из них, которые данная компания решает обслуживать.

**Таргетинг (выбор целевых рынков)** — оценка привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения.

**Сегментирование рынка** — выделение на рынке групп потребителей с общими потребностями, характеристиками или поведением, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товары или маркетинговые комплексы.

**Позиционирование товара на рынке** — комплекс мер по закреплению в сознании целевых потребителей образа товара относительно конкурирующих товаров, а также формирование для него конкурентоспособной позиции и маркетингового комплекса.

На двух последних этапах компания принимает решение о предложении ценности, т.е. о том, как она будет создавать ценность для своих целевых клиентов. **Дифференциация** предполагает фактическое обособление рыночного предложения данной фирмы для создания более высокой потребительской ценности. **Позиционирование** формирование рыночного предложения, занимающего в сознании целевых потребителей особое и выгодное для компании место относительно конкурирующих товаров.



*Рис. 9.1. Этапы сегментирования рынка, определения целевых сегментов рынка и позиционирования товара на рынке*

## Сегментирование

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по потребностям, финансовым возможностям, месту жительства, покупательским взглядам и привычкам и пр. При сегментировании рынка компании подразделяют большие и неоднородные рынки на мелкие и более однородные сегменты в соответствии со специфическими потребностями их представителей. В этом разделе мы обсудим четыре важные темы: сегментирование потребительских, промышленных и международных рынков, а также требования к эффективному сегментированию.

### Сегментирование потребительских рынков

Универсального подхода к сегментированию рынков не существует. Чтобы объективно оценить структуру рынка, маркетолог должен исследовать разные варианты сегменти-

рования рынка на основе нескольких переменных одновременно или каждой переменной по отдельности. В табл. 9.1 приведены основные переменные, используемые при сегментировании потребительских рынков. Мы остановимся на сегментировании по *географическому, демографическому, психографическому и поведенческому* принципам.

### Сегментирование по географическому принципу

**Сегментирование по географическому принципу** — разделение рынка на регионы в соответствии с географическим принципом, например, на страны, штаты, округа, области, районы, города, микрорайоны.

При таком сегментировании компания может либо сосредоточить свою деятельность на одном или нескольких географических сегментах, либо охватить сразу все сегменты, ориентируясь при этом на единство нужд и потребностей клиентов, обусловленное их географическим расположением.

В настоящее время многие компании локализуют свои товары, рекламу и мероприятия по стимулированию сбыта, чтобы удовлетворить потребности отдельных регионов, городов и даже городских районов. Например, компания Kraft разработала марку сэнэков Post's Fiesta Fruity Pebbles специально для районов компактного проживания испаноязычного населения. Компания Coca-Cola предлагает на японском рынке четыре разновидности баночного кофе, предназначенные для четырех регионов. Компания Procter & Gamble создала чипсы Curry Pringles специально для Англии, а Funky Soy Sauce Pringles — для Азии.

**Таблица 9.1. Некоторые переменные, используемые для сегментирования потребительских рынков США**

<b>По географическому принципу</b>	
Регион	Тихоокеанский, горный, центральный северо-западный, центральный юго-западный, центральный северо-восточный, центральный юго-восточный, южно-атлантический, среднеатлантический, Новая Англия
Город (количество жителей)	Меньше 5 тыс.; 5–20 тыс.; 20–50 тыс.; 50–100 тыс.; 100–250 тыс.; 250–500 тыс.; 0,5–1 млн.; 1–4 млн.; 4 млн. и больше
Плотность населения	Город, пригород, сельская местность
Климат	Теплый, холодный
<b>По демографическому принципу</b>	
Возраст (лет)	До 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65 и больше
Пол	Мужской, женский
Размер семьи (чел.)	1-2, 3-4, 5 и больше
Этапы жизненного цикла семьи	Молодые, одинокие; молодая семья без детей; молодая семья с младшим ребенком до 6 лет; молодая семья с младшим ребенком 6 лет и старше; пожилые супруги с детьми; пожилые супруги без детей; пожилые одинокие; прочие
Уровень доходов (тыс. долл.)	Меньше 10; 10–15; 15–20; 20–30; 30–50; 50–100; 100 и выше

Окончание табл. 9.1

<b>По демографическому принципу</b>	
Род занятий	Ученые и специалисты; менеджеры, чиновники и владельцы бизнеса; клерки, продавцы; рабочие, мастера, прорабы; квалифицированные рабочие; фермеры; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Образование	Начальное, неоконченное высшее, высшее, неоконченное среднее, среднее
Вероисповедание	Католик, протестант, иудей, мусульманин, другое
Раса	Белый, афроамериканец, азиат, латиноамериканец
Национальность	Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы, латиноамериканцы
<b>По психографическому принципу</b>	
Общественный класс	Нижний слой низшего класса; высший слой низшего класса; рабочий класс; средний класс; высший слой среднего класса; нижний слой высшего класса; высший слой высшего класса
Образ жизни	Традиционалист, жизнелюб, борец
Тип личности	Импульсивная натура, конформист, авторитарист, честолюбец
<b>По поведенческому принципу</b>	
Стиль приобретения товаров	Регулярно, в особых случаях
Искомые преимущества	Уровень качества, уровень обслуживания, экономичность
Статус пользователя	Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, начинающий пользователь, регулярный пользователь
Интенсивность потребления	Изредка, часто, постоянно
Степень лояльности	Отсутствует, средняя, высокая, абсолютная
Степень готовности к восприятию товара	Неосведомленный, осведомленный, информированный, заинтересованный, желающий купить
Отношение к товару	Восторженное, положительное, безразличное, отрицательное, враждебное

Некоторые компании розничной торговли разрабатывают концепции своих магазинов, которые обеспечивали бы им доступ в городские регионы с высокой плотностью населения. Например, компания Home Depot открывает в районах с высокой плотностью населения, таких как Манхэттен, небольшие магазины, поскольку для полномасштабных магазинов там нет места. Компания Wal-Mart в таких же районах открывает мини-маркеты Neighborhood Market [4].

### Сегментирование по демографическому принципу

**Сегментирование по демографическому принципу** — разделение рынка на потребительские группы по таким признакам, как возраст, пол, размер семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень доходов, род занятий, образование, вероисповедание, раса и национальность.



Демографический принцип чаще других применяется для сегментации потребительских рынков, потому что потребительские нужды, потребности и интенсивность потребления очень тесно взаимосвязаны с демографическими переменными. К тому же демографические переменные гораздо легче измерять, чем переменные других типов. Даже в том случае, когда изначально сегментирование рынка было проведено по иному принципу, например по поведению, для правильной оценки и эффективности охвата целевого рынка следует выяснить демографические характеристики сегментов.

### **Возраст и этапы жизненного цикла**

Нужды и потребности с возрастом меняются. Некоторые компании используют **сегментирование по возрасту и этапам жизненного цикла**, предлагая разные товары и маркетинговые подходы для разных возрастных групп потребителей. В частности, так поступает компания McDonald's для охвата всех групп клиентов. В ее рекламе, адресованной подросткам, используется танцевальная музыка, динамичные сюжеты и клиповая культура, а реклама для старшего поколения спокойнее и сентиментальнее. Компания Procter & Gamble в линии Oil of Olay предложила крем ProVital для женщин старше 50-ти лет, поскольку этот сегмент американских потребителей растет быстрее других. А компания Nintendo — производитель компьютерных игр, ориентирующийся на молодежный сегмент рынка, пытается выйти также на рынок потребителей более старшего возраста, предложив постаревшим бэби-бумерам суббренд Touch Generations, продукты которого предназначены для развития умственных способностей и “сохранения молодости ума”. Цель Nintendo — вызвать интерес потребителей старшего возраста, не увлекающихся компьютерными играми [5].

При использовании возрастной сегментации или сегментации по этапам жизненного цикла маркетологам следует проявлять осторожность, чтобы не поддаваться влиянию стереотипов. Да, одни 70-летние передвигаются на инвалидных колясках, но другие играют в теннис. Другой пример: у одних 40-летних семейных пар дети учатся в колледже, а у других появляется первый ребенок. Поэтому возраст нельзя считать надежным показателем стиля жизни, состояния здоровья, служебного положения, семейного статуса, потребностей и покупательной способности. Обычно маркетологи для привлечения внимания потребителей зрелого возраста используют положительные образы и обращения. Например, крем ProVital рекламируют обаятельные пожилые женщины. “Многие женщины, переступившие 50-летний рубеж, рассказали о том, что чувствуют себя гораздо более уверенными, компетентными и независимыми, чем когда-либо прежде, — заметил коммерческий директор Olay. — И они не хотят расставаться со своей красотой”. Реклама крема ProVital подчеркивает позитивное отношение к своему возрасту.

### **Пол**

---

**Гендерное сегментирование** — разделение рынка на группы по половому признаку.

---

**Гендерное сегментирование** имеет давнюю традицию в торговле одеждой, косметикой и журналами. Например, компания Procter & Gamble оказалась в числе первых со своим Secret — брендом, специально созданным для женщин. Многие производители, ранее специализировавшиеся на выпуске женской косметики, освоили выпуск линеек мужской косметики. Например, L'Oreal предлагает мужскую косметику Men's Expert и VIVE For Men.

Компания Nike выпускает спортивную одежду специально для женщин, причем после 2000 года она приступила к созданию женской спортивной обуви с использованием колодок, изготовленных по женской ноге, а не по мужской ноге меньшего размера, как это делалось раньше. Компания тщательно проанализировала свою линейку одежды для женщин под названием *Nikewomen*, чтобы сделать ее более элегантной, яркой и модной. Сайт *Nikewomen.com* не только рекламирует спортивную одежду для женщин, но и освещает последние тенденции спортивной моды. Nike уже открыла в нескольких крупных городах магазины *Nikewomen* [6].

Растущее количество сайтов и медиасетей, таких как *iVillage*, *Oxygen*, *Lifetime* и *WE*, также ориентированы на женщин. Например, *WE* представляет собой телевизионную сеть, призванную помогать женщинам находить друг друга и открывать для себя окружающий мир. Инициатива этой телевизионной сети под названием “*WE Empowers Women*” (“*WE* делает женщин сильнее”) помогает женщинам “находить свой голос и чувствовать себя комфортно”, поддерживая начинания, важные для большинства женщин [7].

## Уровень доходов

---

**Сегментирование по доходам** — разделение рынка на группы по уровню благосостояния.

---

**Сегментирование по доходам** используется в маркетинге таких товаров и услуг, как автомобили, моторные лодки, одежда, косметика и путешествия. Компании обычно пытаются привлечь богатых потребителей роскошными товарами и удобством обслуживания. Магазины компаний наподобие *Neiman-Marcus* ориентируются на потребителей с высоким уровнем дохода, предлагая дорогие товары — ювелирные украшения, дизайнерскую одежду, экзотические меха или, например, замороженные австралийские абрикосы. А компании, выпускающие кредитные карточки, предлагают эксклюзивные карточки, такие как *Signature Card (VISA)*, *World Card (MasterCard)* или суперэлитная кредитная карточка *Centurion* от компании *American Express*. Кредитная карточка *Centurion*, являющаяся предметом вожделения многих потребителей, выпускается в ограниченном количестве, а ее обладателями могут стать лишь клиенты, которые тратят свыше 250 тыс. долл. в год по другим видам кредитных карточек компании *American Express*. Счастливицы, которым удалось стать обладателями *Centurion*, платят за право владеть ею 2500 долл. в год.

Однако не все компании, которые используют сегментирование по доходам, ориентируются на зажиточных потребителей. Например, многие компании розничной торговли ориентируются на группы потребителей с низким и средним уровнями дохода, не превышающим 30 тыс. долл. Например, сеть *Family Dollar* открывает свои магазины в районах проживания представителей низшего и среднего классов, которые носят дешевую обувь и водят старые автомобили.

Сети дешевых магазинов добиваются столь впечатляющих успехов, что это заставляет руководство гигантских магазинов-дискаунтеров, и те вынуждены проводить масштабные распродажи или создавать под своим брендом такие же сети [8].

## Сегментирование по психографическому принципу

---

**Сегментирование по психографическому принципу** — разделение рынка на группы по принадлежности к социальному классу, по образу жизни или личностным характеристикам.

---

Представители одной демографической группы могут иметь совершенно разные психологические особенности.

Известно, что принадлежность к тому или иному классу оказывает влияние на выбор автомобилей, одежды, мебели, организацию досуга, читательские привычки, а также на выбор магазинов, где все это приобретается. Многие компании разрабатывают товары и услуги, ориентируясь на определенные социальные классы и исходя из характеристик товаров и услуг, особенно привлекательных для этих классов. Например, компания American Express обещает потенциальным клиентам “кредитную карточку, которая будет соответствовать вашему образу жизни”. Кампания “My life. My card” (“Моя жизнь. Моя карточка”) демонстрирует примеры, характеризующие образ жизни знаменитых людей, с которыми многие потребители хотели бы идентифицировать себя.

Сеть Pottery Barn продает не просто домашнюю мебель, а все, к чему стремятся ее клиенты. Pottery Barn Kids предлагает идиллические сцены идеального детства, а Pottery Barn Teens торгует сверхмодной одеждой для подростков. Ведущие магазины Pottery Barn ориентируются на образ жизни, характерный для состоятельных людей, которые хотят чувствовать себя комфортно и проводить много времени в семье и с друзьями [9].

Кроме того, для сегментирования рынков маркетологи используют переменные *характера человека*. Например, на первый взгляд может сложиться впечатление, что маркетологи мотороллеров Honda ориентируются на современных молодых людей до 22 лет. Однако *в действительности* они ориентируются на гораздо более широкую группу, представляющую определенный спектр характеров. Например, в одном из старых рекламных роликов демонстрировался восхищенный ребенок, подпрыгивающий на постели, а голос за кадром говорил: “Вы всю свою жизнь мечтали об этом”. Эта реклама напоминала телезрителям об эйфорических ощущениях, которые они испытывали, когда наконец-то избавились от родительской опеки и начали делать то, что раньше им запрещали. Таким образом, компания Honda обращается к непослушному ребенку, живущему в каждом из нас. Фактически 22% владельцев мотороллеров являются людьми пенсионного возраста. Конкурент Honda, компания Vespa, продает более четверти своих мотороллеров тем, кому уже за пятьдесят. “Покупатели старшего возраста приобретают мотороллеры просто ради удовольствия, — говорит один из пожилых покупателей. — Когда они были детьми, у них не было такой возможности” [10].

### Сегментирование по поведенческому принципу

---

**Сегментирование по поведенческому принципу** — разбиение рынка на группы по уровню знания товара, отношению к товару, характеру его использования или по реакции на товар.

---

Многие маркетологи полагают, что поведенческие переменные являются самой лучшей отправной точкой для формирования сегментов рынка.

### Сегментирование по поводу совершения покупки

---

**Сегментирование по поводу совершения покупки** — разбиение рынка на группы в соответствии с ситуациями, когда покупателям приходит в голову идея о покупке, когда они фактически совершают ее или используют приобретенный товар.

---

Такое сегментирование помогает компаниям в формировании концепции использования товара. Например, яйца чаще всего едят на завтрак, но American Egg Board предлагает потребителям есть яйца в любое время дня. Веб-сайт компании содержит полезную информацию о яйцах и рецепты блюд, которые можно приготовить на основе яиц.

Некоторые праздники, такие как День матери и День отца, поначалу пропагандировались и для того, чтобы увеличить объемы продажи кондитерских изделий, цветов, карточек и других подарков. К этим праздникам многие маркетологи готовят специальные предложения и рекламу. К праздникам Пасхи, дня влюбленных, Хэллоуина и Рождества компания Reeps готовит специальные выпуски конфет “маршмеллоу” и именно в эти праздники продает больше всего своей продукции. Однако в рекламе Reeps говорится, что с товарами этой компании “всегда праздник” — так Reeps пытается повисить спрос на свою продукцию в не праздничные дни.

### *Искомые выгоды*

---

**Сегментирование по принципу искомых выгод** — разбиение рынка на группы потребителей в соответствии с преимуществами, которые потребители стремятся получить в результате использования товара.

---

Такое сегментирование требует, во-первых, выявления основных выгод или преимуществ, которых люди ищут в данном товаре, во-вторых, выделения типов покупателей, ищущих эти преимущества, в-третьих, определения видов товаров, которые предоставляют эти выгоды.

Компания Champion, выпускающая спортивную одежду, сегментирует рынки по выгодам, которые ищут в спортивной одежде разные категории потребителей. Например, потребители категории Fit and Polish стремятся к балансу между функциональностью и стилем, потребители категории Serious Sports Competitors — заядлые спортсмены, им требуются в первую очередь качество и функциональность. Потребители Value Seeking Moms не интересуются активным отдыхом и спортом — они покупают спортивную одежду из-за удобства и интересуются такими ее качествами, как долговечность и цена. Таким образом, у каждого сегмента свой комплекс выгод. Компания Champion должна ориентироваться на тот сегмент (или сегменты), который она может обслужить лучше всего и с наибольшей выгодой для себя, используя рекламу и методы продвижения, привлекающие представителей выбранных сегментов.

### **Статус пользователя**

Некоторые рынки можно также разбить на сегменты не пользующихся товаром, бывших пользователей, потенциальных пользователей, пользователей-новичков и регулярных пользователей. Потенциальные и регулярные пользователи требуют различных маркетинговых подходов. Например, в ходе одного из исследований было обнаружено, что постоянные доноры отличаются низкой самооценкой, боятся риска и заботятся о своем здоровье; те же, кто не сдает кровь, представляют собой противоположность донорам. Значит, социальным службам следует использовать специальные маркетинговые программы для удержания уже имеющих и привлечения новых доноров.

В группу потенциальных пользователей входят потребители, в жизни которых происходят серьезные перемены (например, новобрачные или молодые родители) и которых можно превратить в регулярных пользователей. Компания Procter & Gamble вы-

ясняет фамилии будущих родителей и высылает им образцы своей продукции (подгузники и другие товары для новорожденных), чтобы превратить их в лояльных пользователей. Procter & Gamble приглашает будущих родителей посетить сайт [Pampers.com](http://Pampers.com) и стать членами [MyPampers.com](http://MyPampers.com), предлагает подписаться на информационный бюллетень Parent Pages и предоставляет купоны и специальные предложения.

### **Интенсивность потребления**

Рынок можно сегментировать также по группам слабых, умеренных и активных потребителей. Активные потребители часто составляют лишь небольшую часть рынка, однако на их долю приходится большой процент общего объема потребления товара. Маркетологи считают, что лучше работать с одним активным потребителем, чем с множеством мелких. Например, сеть ресторанов быстрого питания Burger King ориентируется на молодых (от 18 до 34 лет) здоровых мужчин, на долю которых приходится 18% клиентуры Burger King и почти 50% посещений этой сети фаст-фуда. Представители этой категории посещают Burger King в среднем 16 раз в месяц [11].

Burger King ориентирует свою рекламу на эту категорию клиентов, расхваливая огромные гамбургеры с мясом и сыром, которые превращают “хлюпиков в настоящих здоровяков”. И хотя подобная реклама озадачивает и смущает многих нерегулярных потребителей фаст-фуда, зато увеличивает численность регулярных потребителей продукции Burger King.

Несмотря на заявления о том, что фаст-фуд вреден для здоровья, регулярные потребители Burger King отличаются чрезвычайной лояльностью. “Они говорят, что не нуждаются в советах, — объясняет аналитик, — заявляя, что они не похожи на бесформенные жирные туши, какими их изображают противники ресторанов быстрого питания”. Даже самые горячие почитатели Burger King “не могут не знать, что человек не может существовать на одних гамбургерах и картошке фри и что ему следует регулярно заниматься спортом”, — говорит этот аналитик [12].

### **Степень лояльности**

Многие компании сегодня пытаются сегментировать рынки по степени лояльности потребителей к товару. Потребители могут быть приверженцами какой-то марки (Tide), сети магазинов (Nordstrom), компании (Toyota). Некоторые потребители, несмотря ни на что, остаются безоговорочными приверженцами — они всегда покупают товары одной и той же марки. Например, у компании Apple есть небольшая, но практически непоколебимая группа лояльных пользователей [13].

Другие потребители являются лишь частичными приверженцами — они привержены двум-трем маркам данного товара или предпочитают одну марку, время от времени покупая и другие. Есть и покупатели, не выказывающие лояльности ни одной из марок. Они или каждый раз хотят купить что-то другое, или просто покупают товар той марки, которая есть в продаже.

Компания может многому научиться, анализируя показатели лояльности на своем рынке. Начинать следует с изучения абсолютно лояльных потребителей. Например, изучая особенности своих покупателей, компания Apple может точнее определить границы своего целевого рынка и разработать маркетинговые программы. Изучая менее лояльных покупателей, компания определит, какие бренды являются наиболее опасными конкурентами ее собственных брендов. Анализируя клиентов, которые отказываются от покуп-

ки ее брендов, компания может составить более четкое представление о слабых местах своего маркетинга.

### Многофакторное сегментирование

Маркетологи редко используют для сегментирования только одну-две переменные. Чаще они постепенно увеличивают их количество, стремясь выделить более мелкие, хорошо очерченные целевые группы. Так, банки не ограничиваются выделением среди своих клиентов группы обеспеченных пенсионеров, они могут выявить среди них несколько сегментов, объединяющих лиц с одинаковым уровнем доходов, располагающих определенной недвижимостью или определенной суммой сбережений; их можно сегментировать по отношению к рискованным операциям или по стилю жизни.

В последнее время все чаще используется метод сегментирования рынка на основе **геодемографических** характеристик. Первоначально разработанный группой исследований рынка CACI (CACI Market Analysis Group) и получивший название ACORN (A Classification of Residential Neighbourhoods — классификация жилых районов), этот метод использует сорок различных географических и демографических характеристик — от данных переписи населения до характеристик районов проживания. Затем к ACORN присоединились PIN (Pinpoint Identified Neighbourhoods — точно определенные районы), Mosaic и Super Profile. Их подключение к базам данных потребительских групп повышает возможности основных геодемографических баз данных. Компьютерная сеть CCN Marketing распространила этот процесс на весь Евросоюз, используя систему EuroMOSAIC (табл. 9.2)

## Сегментирование промышленных рынков

Маркетологи, работающие на потребительских и промышленных рынках, используют обычно одни и те же переменные для сегментирования своих рынков. Покупателей на промышленном рынке можно сегментировать по географическому принципу, характеру искомых преимуществ, статусу пользователя, интенсивности потребления, степени лояльности, степени готовности к восприятию товара и отношению к товару. Но на промышленных рынках маркетологи пользуются некоторыми дополнительными переменными. Как показано в табл. 9.3, к их числу относятся демографические характеристики компаний-потребителей (индустрия, размер компании), технологические характеристики, подходы к организации закупок, ситуационные факторы и индивидуальные характеристики [26].

В табл. 9.3 перечислены основные вопросы, которые должны задавать себе маркетологи, работающие на промышленных рынках, чтобы определить, каких потребителей им обслуживать. Выбирая для обслуживания определенные сегменты рынка, вместо того чтобы обслуживать рынок в целом, компания получает возможность лучше удовлетворить клиента и получить максимальное вознаграждение за внимательное отношение к его нуждам. Так, компания American Express обещает своим потенциальным клиентам “кредитную карточку, которая будет соответствовать вашему стилю жизни”. Но, помимо этого, она ориентируется на компании в трех сегментах: компании розничной торговли, корпорации и мелкие компании. Для каждого из этих сегментов American Express разработала отдельные маркетинговые программы.

**Таблица 9.2. Геодемографические категории Европы по системе EuroMOSAIC (%)**

Категория	Наименование	Бельгия (B)	Германия (D)	Ирландия (IRL)	Италия (I)	Нидерланды (NL)	Норвегия (N)	Эстония (E)	Испания (S)	Великобритания (GB)
E01	Элитные пригороды	8	16	6	4	5	18	1	18	12
E02	Обслуживаемые общины	22	20	29	12	14	7	17	18	16
E03	Квартиры повышенной комфортности	9	7	2	5	8	8	7	3	5
E04	Бедные районы в центральной части большого города	5	9	10	8	11	10	1	8	9
E05	Многоэтажные муниципальные дома	—	3	—	8	11	4	1	7	5
E06	Промышленные районы	12	13	5	19	14	10	18	12	19
E07	Динамические семьи	17	8	10	13	14	15	5	9	14
E08	Семьи с более низким уровнем доходов	9	4	12	8	6	7	7	7	8
E09	Сельская местность, сельское хозяйство	14	14	21	17	13	17	23	9	6
E10	Отпускники или пенсионеры	4	6	4	5	4	3	19	9	6

**Таблица 9.3. Основные переменные, используемые для сегментирования промышленных рынков****Демографические характеристики**

*Отрасль.* На каких отраслях промышленности, закупающих нашу продукцию, нам следует сосредоточиться?

*Размер компании.* На компаниях какой величины нам следует сосредоточиться?

*Месторасположение.* На каких географических регионах нам следует сосредоточиться?

**Технологические переменные**

*Технология.* На каких технологиях потребителя нам следует сосредоточиться?

*Статус пользователя или не пользователя.* На каких группах пользователей нам следует сосредоточиться — на активных, умеренных, слабых или же на тех, кто в данный момент вообще не является пользователем?

*Возможности потребителя.* На каких потребителях нам следует сосредоточиться — на тех, которые нуждаются в большом объеме услуг, или же на тех, кто удовлетворится малым объемом услуг?

**Система организации закупок**

*Организация закупочной деятельности.* На каких компаниях нам следует сосредоточиться — на тех, в которых закупочная деятельность сильно централизована, или на компаниях с децентрализованной системой закупок?

*Структура приоритетов.* На каких компаниях нам следует сосредоточиться — на доминирующих в технологической сфере, финансовой сфере или же в сфере маркетинга?

*Природа существующих взаимоотношений.* Следует ли нам сосредоточиться на тех компаниях, с которыми мы уже имеем устоявшиеся взаимоотношения, или же выбирать наиболее привлекательные компании?

*Общая политика в области закупок.* Следует ли нам сосредоточиться на компаниях, предпочитающих лизинг? Контракты на обслуживание? Систематические закупки? Конкурентные торги путем подачи заявок без оглашения?

*Закупочные критерии.* Следует ли нам сосредоточиться на компаниях, для которых наибольшее значение имеет качество? Сервис? Цена?

**Ситуационные факторы**

*Срочность.* Следует ли нам сосредоточиться на компаниях, которым требуются срочные поставки продукции или предоставление услуг?

*Заявки на товар.* Как нам следует работать — только по определенным заявкам на наш товар или по всем заявкам?

*Размер заказа.* На каких заказах нам следует сосредоточиться — на крупных или мелких?

**Индивидуальные характеристики**

*Сходство между покупателем и продавцом.* Следует ли нам сосредоточиться на тех компаниях, в которых принцип подбора кадров и система ценностей сходны с нашими?

*Отношение к риску.* На каких компаниях нам следует сосредоточиться — на готовых к риску или избегающих риска?

*Приверженность.* Следует ли нам сосредоточиться на компаниях, демонстрирующих высокую степень приверженности своим поставщикам?

*Источники.* Взято из работы Thomas V. Bonoma, Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983). См. также работу John Berrigan, Carl Finkbeiner, *Segmentation Marketing: New Methods for Capturing Business* (New York: Harper-Business, 1992).



В сегменте компаний розничной торговли American Express стремится убедить компании-новички принимать к оплате свои карточки и оптимизирует свои отношения с теми из компаний, которые уже принимают к оплате карточки American Express. Крупным корпоративным клиентам American Express предлагает корпоративные программы кредитных карточек. Кроме того, она предлагает этому сегменту широкий спектр управления активами, планирования пенсий и услуг, связанных с финансовым образованием.

Для мелких компаний American Express создала сеть OPEN. Владельцы кредитных карточек, представляющие малый бизнес, обращаются в эту сеть для удовлетворения практически всех своих потребностей, начиная с программного обеспечения текущих счетов и управления расходами и заканчивая экспертными рекомендациями по управлению малым бизнесом и установлением контактов с владельцами других малых предприятий для взаимного обмена идеями и получения рекомендаций [16].

Многие компании по необходимости устанавливают отдельные системы связи с крупными или территориально рассредоточенными компаниями-потребителями. Например, компания Steelcase, крупнейший производитель офисного оборудования, сначала разделила потребителей на десять сегментов по отраслям, включая банковскую сферу, страхование и телекоммуникации. Затем торговые агенты Steelcase вместе с независимыми дилерами компании выделили в каждом из полученных сегментов более мелких клиентов — локальных или региональных. Однако многие крупные и территориально рассредоточенные потребители, например IBM, обладают специфическими потребностями, удовлетворение которых выходит за пределы возможностей отдельных дилеров. Поэтому компания Steelcase ввела должность менеджеров по проектам общенационального масштаба, которые обеспечивают работу сети дилеров с определенным клиентом по всей стране.

В целевой отрасли или в группе однородных потребителей компания может провести сегментирование по *подходам к организации закупок и искомым выгодам*.

## Сегментирование международных рынков

Лишь немногие компании обладают достаточными ресурсами или готовы к тому, чтобы распространить свою деятельность если не на всю, то на большую часть нашей планеты. Есть крупные компании, такие как Coca-Cola или Sony, продающие свои товары более чем в 200 странах мира, но большинство компаний на международных рынках довольствуются гораздо меньшим числом стран. Деятельность на международном рынке имеет свои трудности. Разные страны мира, даже соседи, могут различаться экономически, культурно, политически. Поэтому транснациональным компаниям нужно делить мировые рынки на сегменты с различными потребительскими нуждами и поведением, подобно тому, как они сегментируют свои внутренние рынки.

Сегментирование международных рынков возможно на основании одной или нескольких переменных. Можно сегментировать по географическому принципу, сгруппировав страны по принадлежности к регионам: Западная Европа, Тихоокеанский регион, Ближний Восток или Африка. Впрочем, страны многих регионов географически уже организованы в рыночные группы или зоны свободной торговли: Европейский Союз, Европейская ассоциация свободной торговли, Североамериканская ассоциация свободной торговли. Такие ассоциации снижают торговые барьеры между странами-участницами, создавая более крупный и однородный рынок.

Географическое сегментирование предполагает, что соседние страны обладают многими сходными чертами и поведенческими характеристиками. В большинстве случаев так

обычно и бывает, но существуют исключения. Например, хотя США и Канада имеют много общего, в культурном и экономическом плане они отличаются от расположенной по соседству Мексики. Потребители тоже могут различаться даже в пределах одного региона. Например, многие маркетологи США полагают, что все центрально- и южноамериканские страны практически одинаковы, как и проживающие в них 400 миллионов жителей. Они, конечно, ошибаются. Доминиканская Республика столь же похожа на Бразилию, как, скажем, Италия — на Швецию. Многие латиноамериканцы не говорят на испанском, в том числе 140 миллионов говорящих на португальском языке бразильцев и несколько миллионов жителей других стран, говорящих на различных индейских диалектах.

Некоторые мировые рынки можно сегментировать также на основе *экономических факторов*. Например, страны можно разделить на группы по уровню доходов населения или же по общему уровню экономического развития. Некоторые страны, например страны так называемой “Большой восьмерки” — США, Великобритания, Франция, Германия, Япония, Канада, Россия и Италия, — имеют стабильную развитую экономику с давними традициями. Есть страны БРИК, характеризующиеся наиболее динамичным развитием, это Бразилия, Россия, Индия, Китай. Экономическая структура страны характеризует потребности населения данной страны в товарах и услугах, следовательно, и маркетинговые возможности.

Страны можно сегментировать и по *политико-правовым факторам*: тип государственного устройства и степень стабильности власти, степень протекционизма, кредитно-денежная политика, степень бюрократизации. Эти факторы также важны для компаний, когда они рассматривают возможность начала деятельности в стране и выбирают способы ведения этой деятельности. На основании *культурных факторов* можно провести сегментирование рынков по языку, религии, системам ценностей, традициям и поведенческим моделям.

---

**Межрыночная сегментация** — формирование сегментов потребителей со сходными нуждами и покупательским поведением, проживающих в одной или нескольких странах.

---

Сегментирование международных рынков на основе географических, экономических, политических, культурных и других факторов предполагает, что сегменты должны состоять из нескольких соседних стран. Однако многие компании применяют другой подход, называемый **межрыночной сегментацией**. Применяя этот подход, они формируют сегменты потребителей, обладающих сходными потребностями и покупательским поведением, независимо от того, где находятся эти потребители — в одной или в разных странах. Например, компания Mercedes-Benz ориентируется на состоятельных клиентов во всем мире независимо от места проживания. А гигантская шведская компания IKEA ориентируется на стремительно развивающийся глобальный средний класс любой страны мира.

Компания MTV ориентируется на подростков всего мира, так как у всех 1,2 миллиарда подростков, населяющих ныне нашу планету, много общего. Они учатся, ходят в магазины, сталкиваются с одними и теми же проблемами. Зачастую у них гораздо больше общего друг с другом, чем со своими родителями. “В прошлом году я побывал в 17 странах, — говорит один эксперт, — и мне было трудно уловить разницу (кроме, конечно же, языка) между подростками Японии, Великобритании и Китая”. Sony, Adidas, Nike и многие другие компании также активно нацеливаются на глобализированных подростков. Например, тема “Impossible Is Nothing” (“Ничего невозможного нет”), эксплуатируемая компанией Adidas, является привлекательной для подростков всего мира [17].

## Эффективность сегментирования

Совершенно ясно, что существует много способов сегментирования рынка, но не все они одинаково эффективны. Например, покупателей кухонной соли можно подразделить на блондинов и брюнетов. Однако вполне очевидно, что цвет волос никоим образом не влияет на покупку соли. Более того, поскольку все покупатели соли ежемесячно приобретают примерно одинаковое ее количество и считают, что соль — это всегда одна и та же соль, и потому хотят платить за нее всегда одну и ту же цену, компания не получит никакой выгоды от подобного сегментирования рынка.

Чтобы сегментирование рынка приносило пользу, сегменты должны обладать следующими характеристиками.

- *Измеримость.* Должны существовать способы и средства измерения размера, уровня покупательной способности и других характеристик сегментов. Некоторые из переменных сегментирования трудно измерить. Например, в США насчитывается 32,5 миллиона левшей, что почти равно населению всей Канады. Однако лишь немногие фирмы ориентируют свою деятельность на этот сегмент. Возможно, причина в том, что этот сегмент трудно поддается вычленению и измерению. Демографические данные о левшах отсутствуют, и проводимые переписи населения не предусматривают вопросов об этой особенности. Частные информационные компании накопили огромные массивы статистической информации по целому ряду других демографических сегментов, но только не относительно левшей.
- *Доступность.* Насколько легко сегменты поддаются охвату и обслуживанию? Допустим, компания, производящая парфюмерию, обнаружила, что активными потребителями ее продукции являются одинокие мужчины и женщины, которые поздно возвращаются домой и ведут активную социальную жизнь. Если только эти люди не живут в одном месте и не приобретают товары в определенных магазинах или не обращаются к определенным средствам массовой информации, то вряд ли можно считать их целевым сегментом.
- *Существенность.* Рыночные сегменты должны быть достаточно велики и прибыльны для того, чтобы стоило заниматься их обслуживанием. Каждый рыночный сегмент должен представлять собой по возможности большую однородную группу, оправдывающую применение специально разработанной маркетинговой программы. Например, для производителя легковых автомобилей абсолютно неприбыльно разрабатывать специальную модель для потребителей, рост которых ниже 1 м 60 см.
- *Уникальность.* Сегменты должны иметь ярко выраженные отличительные черты, а их представители сходным образом реагировать на элементы маркетингового комплекса. Если замужние и не состоящие в браке женщины одинаково реагируют на методы продажи парфюмерии, их не следует относить к разным сегментам рынка.
- *Целесообразность.* Для привлечения и обслуживания соответствующих сегментов необходимо разрабатывать эффективные программы. Например, если небольшая авиакомпания выявит семь рыночных сегментов, она не станет разрабатывать для каждого отдельную маркетинговую программу, так как у нее не хватит ресурсов для их обслуживания.

## Оценка и выбор целевых рынков

Сегментирование рынка открывает перед компанией новые возможности в маркетинге. Компания должна оценить сегменты и принять решение, сколько и какие именно сегменты выбрать в качестве целевых. Теперь рассмотрим, как же компании оценивают и выбирают целевые рыночные сегменты.

### Оценка сегментов рынка

При оценке сегментов рынка компания учитывает три момента: размер и потенциал роста сегмента, его привлекательность и возможности компании по его обслуживанию. Прежде всего компания должна собрать и проанализировать данные о текущих объемах и темпах роста продаж и ожидаемую прибыльность в каждом сегменте. Компанию интересуют сегменты, обладающие приемлемыми размерами и показателями роста. Однако понятие “приемлемые” — относительно. Большой и быстрорастущий сегмент необязательно будет самым привлекательным для любой компании. Мелкая компания может обнаружить, что ей недостает ресурсов и умения для обслуживания крупных сегментов или что эти самые сегменты отличаются высоким уровнем конкуренции. Такие компании, скорее всего, выберут сегменты поменьше, пусть и не такие привлекательные, которые, однако, для небольшой компании потенциально более прибыльны.

Компания должна рассмотреть несколько основных структурных факторов, определяющих долговременную привлекательность данного сегмента. Например, привлекательность сегмента уменьшается, если на нем уже действует много сильных и агрессивных конкурентов. Многочисленные существующие или потенциальные *товары-заменители* будут оказывать давление на цены компании, что приведет к сокращению объема прибыли, которую можно выручить на данном сегменте. Относительная *сила покупателей* также оказывает влияние на привлекательность сегмента. Если в том или ином сегменте покупатели демонстрируют более сильную (позволяющую отстаивать свои интересы) рыночную позицию, чем у продавца, то они могут потребовать снижения цен и повышения качества товаров или услуг или настроить конкурентов друг против друга, — и все это за счет снижения прибыльности компании. Наконец, сегмент может оказаться менее привлекательным, если в нем оперирует *мощный поставщик*, способный контролировать цены и снижать качество или количество заказываемых товаров или услуг.

Даже если сегмент имеет подходящие размеры, темпы роста и приемлемую структуру, компании следует проанализировать свои цели и ресурсы применительно именно к данному сегменту. Какие-то привлекательные сегменты придется отвергнуть потому, что их освоение не совпадает с долговременными целями компании. Выбрав сегмент, компания должна выяснить, достаточно ли у нее опыта и ресурсов для того, чтобы преуспеть в данном сегменте. Компании следует приниматься только за те сегменты рынка, где она может использовать свои сравнительные преимущества.

### Выбор сегментов целевого рынка

После оценки разных сегментов компания должна принять решение, сколько и каких сегментов она будет обслуживать. Это является задачей *выбора целевого рынка*. **Целевой рынок** состоит из совокупности покупателей с общими потребностями или характеристиками, которых компания приняла решение обслуживать.

Поскольку покупатели характеризуются уникальными нуждами и желаниями, продавец может в принципе рассматривать каждого покупателя как отдельный целевой рынок. Следовательно, в идеальном случае продавец мог бы разрабатывать отдельную маркетинговую программу для каждого покупателя. Однако большинству компаний приходится иметь дело с множеством мелких покупателей, и поэтому такой “индивидуальный маркетинг” им невыгоден. Вместо этого они предпочитают иметь дело с более широкими сегментами покупателей. Вообще говоря, выбор целевых сегментов рынка может осуществляться на нескольких разных уровнях. На рис. 9.2 представлены четыре стратегии охвата рынка: *недифференцированный маркетинг* (очень широкое нацеливание), *дифференцированный маркетинг*, *концентрированный маркетинг* (некие промежуточные степени нацеливания) и *микромаркетинг* (очень узкое нацеливание).

**Целевой рынок** — совокупность покупателей со сходными нуждами или общими характеристиками, которых компания намерена обслуживать.

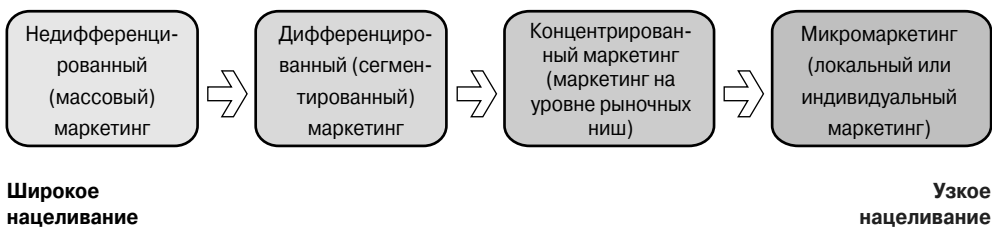


Рис. 9.2. Стратегии целевого маркетинга

### Недифференцированный маркетинг

Выбор стратегии **недифференцированного (или массового) маркетинга** означает, что компания решает выйти на весь рынок с единственным предложением, игнорируя различия между сегментами рынка. Такая стратегия применяется при небольших различиях между сегментами рынка или когда компания считает, что товар привлекателен сразу для всех сегментов. Ее предложение в этом случае будет, скорее всего, сфокусировано на потребностях, *общих* для всех сегментов рынка. Компания разрабатывает привлекательные для большинства покупателей товары и маркетинговые кампании. Она полагается на высокое качество товара, свои возможности распределения и массовую рекламу, и ее цель — убедить потребителя в превосходных качествах предлагаемого товара.

Недифференцированный маркетинг обеспечивает экономию средств. Узкий ассортимент товаров позволяет поддерживать на низком уровне стоимость производства, хранения и транспортировки. Недифференцированная программа стимулирования сбыта — экономия на рекламе. Поскольку отпадает необходимость в маркетинговых исследованиях и планировании по отдельным сегментам, сокращаются общие затраты на проведение маркетинговых исследований и работу с отдельными наименованиями товара.

**Недифференцированный (или массовый) маркетинг** — стратегия охвата рынка, при которой компания принимает решение игнорировать различия рыночных сегментов и выходит на рынок с единственным предложением.

Современные маркетологи, однако, скептически относятся к этой стратегии. Разработка товара или торговой марки, которая удовлетворяла бы всех потребителей, — дело непростое. Применяющие недифференцированный маркетинг компании обычно разрабатывают

предложение, ориентированное на самые большие сегменты рынка. Если так будут поступать несколько компаний, то в этих больших сегментах разовьется жесткая конкуренция, а в меньших по размеру сегментах будет ощущаться дефицит предложения. Может случиться, что более крупные сегменты окажутся менее прибыльными из-за возникшей в них жесткой конкуренции. Осознание этой проблемы заинтересовало компании в менее крупных по величине сегментах рынка.

### Дифференцированный маркетинг

Применяя стратегию **дифференцированного (или сегментированного) маркетинга**, компания принимает решение о том, что ориентироваться следует сразу на несколько рыночных сегментов, и для каждого из них разрабатывает отдельное предложение. Компания General Motors пытается производить автомобили для каждого “кошелька, случая и личности”. Компания Nike предлагает спортивную обувь для дюжины или даже больше различных видов спорта — бега, фехтования, аэробики, велоспорта и бейсбола. Предоставляя разнообразие продуктов и маркетинговых подходов, эти компании надеются на рост продаж и усиление своей позиции в каждом рыночном сегменте. Они надеются также, что занимаемая сразу в нескольких сегментах более сильная позиция закрепит в сознании потребителя стойкую ассоциацию между названием компании и товарами определенного вида. Кроме того, компании пытаются повысить степень приверженности ее товарам, поскольку их предложение более полно удовлетворяет потребности представителей данного сегмента. Компания Estee Lauder предлагает разные товары, предназначенные для различных ниш.



Четыре самые престижные марки духов в США принадлежат компании Estee Lauder. Ей же принадлежат семь из десяти лучших товаров декоративной косметики и восемь из десяти лучших средств по уходу за кожей. Эта компания — настоящий знаток вкусов различных сегментов рынка и благодаря этому с успехом создает разные марки товаров, удовлетворяющих специфические потребности целевых потребителей, как молодых, так и пожилых. Серия Clinique, например, разработана для женщин средних лет. Из средств нового поколения стоит выделить дорогой бренд Aveda с эффектом ароматерапии. Компания предлагает своим юным потребителям недорогие марки косметики, например Jane by Sassaby.

Дифференцированный маркетинг, как правило, приводит к достижению в общей сложности больших объемов продаж по сравнению с недифференцированным маркетингом, поэтому все больше компаний используют именно эту стратегию. Компания Procter & Gamble, предлагая шесть марок стиральных порошков, получила долю рынка намного больше, чем получила бы только с одной маркой. Эти шесть марок стиральных порошков Procter & Gamble конкурируют между собой на полках супермаркетов, но в совокупности принадлежащая им доля рынка в четыре раза больше, чем доля ближайшего конкурента Procter & Gamble — компании Unilever.

Однако дифференцированный маркетинг ведет к росту производственных расходов. Производство десяти единиц десяти разных наименований продукции обходится дороже, чем сотня единиц продукции одного вида. Разработка маркетинговых планов для разных сегментов рынка требует дополнительных маркетинговых исследований, составления прогнозов, анализа сбыта, планирования продвижения товара и управления каналами сбыта. Создание рекламы для разных сегментов рынка увеличивает затраты на продвижение. Поэтому при выборе дифференцированного маркетинга компании следует тщательно взвесить, с одной стороны, увеличение объемов продаж, а с другой — рост издержек.

---

**Дифференцированный (или сегментированный) маркетинг** — стратегия охвата рынка, при которой компания принимает решение ориентироваться на несколько сегментов рынка и разрабатывает для каждого из них отдельные предложения.

---

### Концентрированный маркетинг

---

**Концентрированный маркетинг** — стратегия охвата рынка, при которой компания нацеливается на большую часть одного или на несколько субрынков.

---

Третья из стратегий охвата рынка, **концентрированный (нишевой) маркетинг**, особенно привлекательна в тех случаях, когда ресурсы компании весьма ограничены. Вместо того чтобы гнаться за малой долей большого рынка, компания может устремиться за крупной долей на одном или нескольких субрынках. Например, компания Oshkosh Truck является крупнейшим в мире производителем аварийных автомобилей для аэропортов и бетономешалок, а компании Steiner Optical принадлежит 80% мирового рынка военных биноклей.

С помощью концентрированного маркетинга фирма получает более прочную позицию на рынке за счет более глубокого знания нужд потребителей в обслуживаемых нишах и своей репутации. Она может *эффективнее* действовать на рынке за счет более точного приведения своих продуктов, цен и программ в соответствии с нуждами тщательно выбранных сегментов потребителей. Кроме того, она может действовать на рынке *эффективнее экономически*, нацеливая товары и услуги, каналы и коммуникационные программы лишь на тех потребителей, которых она может обслуживать лучше всего и с наибольшей прибылью для себя.

В то время как сегменты достаточно велики и, как правило, привлекают нескольких конкурентов, ниши обычно бывают гораздо меньше сегментов и привлекают не более одного–трех конкурентов. Тщательно выбирая ниши, небольшие компании могут успешно конкурировать с более мощными компаниями, сосредоточивая свои ограниченные ресурсы на обслуживании ниш, которые не представляют ценности для крупных компаний или которые могут оказаться просто не замеченными крупными компаниями. Рассмотрим пример компании Apple Computer. Несмотря на то что когда-то этой компании принадлежало более 13% компьютерного рынка, в настоящее время Apple Computer сосредоточила свои усилия на относительно небольшой нише этого рынка (менее 2% глобального рынка персональных компьютеров). Вместо того чтобы пытаться конкурировать напрямую с другими производителями персональных компьютеров, постоянно снижающими цены и наращивающими объемы производства, Apple Computer вкладывает средства в научные исследования и разработки, что делает ее законодателем мод в компьютерной промышленности. Например, когда Apple Computer приступила к выпуску iPod и iTunes, ей удалось захватить более 70% рынка. Так Apple Computer получила лояльную базу клиентов, готовых платить повышенную цену за передовую продукцию “своей” компании [20].

Многие компании начинают свою деятельность как нишевые, пытаются таким образом отвоевать себе место под солнцем в конкурентной борьбе с более крупными, обладающими более значительными ресурсами компаниями. Со временем нишевые игроки расширяют круг потенциальных клиентов. Например, авиакомпания Southwest Airlines начинала свою деятельность с обслуживания невзыскательных авиапассажиров штата Техас, а сейчас превратилась в одного из крупнейших пассажирских авиаперевозчиков в США. Однако нередко наблюдается и обратная тенденция: по мере изменения ситуации на рынках некоторые мегакомпании, пытаясь увеличить сбыт, начинают ориентироваться на определенные ниши рынка. Например, в последние годы компания Pepsi приступила к выпуску ряда нишевых продуктов — Sierra Mist, Pepsi Twist, Mountain Dew Code Red и Mountain

Dew LiveWire. Сначала на эти бренды в совокупности приходилось не более 5% совокупного объема продаж Pepsi, однако вскоре Sierra Mist стала популярной у потребителей и в настоящее время является вторым по популярности безалкогольным лимонно-лаймовым напитком, уступая лишь Sprite, а напитки Code Red и LiveWire возродили интерес потребителей к бренду Mountain Dew. Вице-президент по маркетингу Pepsi-Cola North America заявил: “Эпоха массовых брендов ушла в прошлое и вряд ли вернется”.

Сегодня низкая стоимость открытия магазина в Интернете делает обслуживание ниш еще более прибыльным направлением. В частности, небольшие фирмы понимают, какие высокие доходы может принести обслуживание небольших ниш в веб-пространстве. Вот один из самых удачных примеров компаний, нашедших свою нишу на рынке.



63-летняя британская художница Джеки Лоусон научилась пользоваться компьютером лишь несколько лет тому назад. Однако уже в прошлом году ее интернет-бизнес принес объем продаж свыше 4 млн. долл. Что же продает Джеки Лоусон? Она продает поздравительные интернет-открытки. Джеки Лоусон занимает очень важную нишу: ее сайт [www.jacquielawson.com](http://www.jacquielawson.com) на условиях регистрации торгует авторскими поздравительными e-открытками. Если такие гиганты, как Hallmark и American Greetings, предлагают сотни вариантов поздравительных e-карточек на все случаи жизни, Джеки Лоусон предлагает всего лишь 50 вариантов поздравительных e-карточек, зато созданных собственноручно, с большим старанием и выдумкой. Регистрация на сайте Джеки Лоусон стоит 8 долл. в год, 81% членов сайта — граждане США. Количество зарегистрированных членов веб-сайта Джеки Лоусон постоянно растет, а коэффициент возобновления членства приближается к 70%. В декабре веб-сайт Джеки Лоусон посетили 22,7 миллиона человек, что примерно в два раза больше количества посетителей ближайшего конкурента Джеки Лоусон — [AmericanGreetings.com](http://AmericanGreetings.com). Успех Джеки Лоусон свидетельствует как об особой эгалитарной природе Интернета, так и о ее собственной непреклонной вере в то, что, поступая по-своему, она поступает правильно [22].

Концентрированный маркетинг может быть чрезвычайно прибыльным, однако и более рискован. Сегмент рынка со временем может исчезнуть, или на него может выйти более сильный конкурент. Исходя из подобных соображений, многие компании предпочитают диверсифицировать свою деятельность по нескольким рыночным сегментам.

### Индивидуальный маркетинг

---

**Индивидуальный (персонализированный) маркетинг** — приспособление товарного ассортимента и маркетинговых программ к нуждам и предпочтениям отдельных потребителей.

---

Широкое использование массового маркетинга вытеснило из сознания людей то обстоятельство, что на протяжении столетий потребители обслуживались индивидуально. По индивидуальным заказам портной шил костюмы, сапожник тачал обувь, столяр-краснодеревщик изготавливал мебель. Однако сегодня новые технологии позволяют многим компаниям вернуться к персонализированному маркетингу. Более мощные компьютеры, подробнейшие базы данных, гибкие производственные системы и интерактивные средства коммуникаций, такие как электронная почта и Интернет, способствуют развитию так называемой массовой индивидуализации. Массовая индивидуализация — это процесс, посредством которого фирмы взаимодействуют в индивидуальном порядке с множеством клиентов, разрабатывая продукты и услуги, отвечающие индивидуальным потребностям людей [24].



Компания Dell создает компьютеры по индивидуальным заказам клиентов. Производитель хоккейных клюшек Branches Hockey предоставляет возможность своим клиентам выбирать наиболее подходящий для себя вариант из более чем двух десятков вариантов, причем клюшка по индивидуальному заказу изготавливается за пять дней. Посетители веб-сайта NikeiD (компания Nike) имеют возможность “персонализировать” свои кроссовки, выбрав среди сотен цветов наиболее подходящий для себя вариант цветового решения и поместив какое-либо особое слово или фразу на язычке кроссовок.

Компании, продающие практически все виды продукции — компьютеры, конфеты, одежду и клюшки для гольфа, пожарные машины, — индивидуализируют свои предложения, приобщая их к потребностям отдельных клиентов. Рассмотрим следующий пример.



LEGO Company недавно запустила в производство LEGO Factory. На веб-сайте LEGOFactory.com поклонники LEGO могут создать собственную модель из частей LEGO и продемонстрировать ее всем. Затем, если они решат воплотить свои идеи в жизнь, программа Digital Designer, которая запоминает, какие элементы конструкции потребовались для воплощения идеи в жизнь, отправляет соответствующий заказ на склад LEGO Company. Там работники складывают нужные компоненты в коробку, прилагают инструкцию по сборке и отправляют по адресу, указанному в заказе. Клиентам даже предоставляется возможность сконструировать собственные варианты коробок. Кроме того, программа Digital Designer позволяет особо тщательным клиентам делиться своими творениями с другими почитателями LEGO, что является одной из традиций лояльности клиентов своей компании. В галерее LEGO Factory Gallery представлены лучшие модели, предложенные почитателями LEGO. Вы можете выбрать и заказать понравившуюся вам конструкцию [25].

Маркетологи потребительских товаров — не единственные, кто практикует индивидуальный маркетинг. Промышленные маркетологи также изыскивают новые способы индивидуализации своих рыночных предложений. Например, компания John Deere производит сельскохозяйственное оборудование, которое можно сконфигурировать более чем в два миллиона версий по спецификациям клиентов. Такое сельскохозяйственное оборудование производится в единичных экземплярах, в любой последовательности, на единственной сборочной линии. Массовая индивидуализация представляет собой мощное оружие в конкурентной борьбе. Рассмотрим пример компании Oshkosh Truck.

В отличие от массового производства, которое устраняет потребность в человеческом общении, индивидуальный маркетинг сделал отношения с клиентами еще более важными, чем в прежние времена. Точно так же как массовое производство было главным принципом маркетинга в XX столетии, массовая индивидуализация становится главным принципом маркетинга в XXI веке. Похоже, наш мир совершил полный исторический виток — от старых добрых дней, когда к клиентам относились как к личностям, через массовый маркетинг, когда никто не знал вашего имени, к индивидуальному маркетингу наших дней, когда к вам снова относятся как к личности.

Движение в сторону индивидуального маркетинга отражает тенденцию развития *маркетингового самообслуживания* потребителей. Действительно, выступая в роли индивидуальных заказчиков, потребители несут несколько большую ответственность за то, какие товары и каких марок они покупают. Рассмотрим двух покупателей-предпринимателей с разными стилями проведения закупочных операций. Первый встречается с несколькими торговыми агентами, каждый из которых пытается убедить его купить товары их фирмы. Второй не встречается ни с кем, а ищет в Интернете нужную информацию и оценивает предлагаемую продукцию, затем с помощью электронных средств связи общается

с различными поставщиками, пользователями и товароведами и только после этого составляет собственное мнение о том, какое из предложений лучше. Второй агент по закупкам берет на себя большую ответственность за процесс закупок, поэтому у маркетолога, предлагающего товар с помощью рекламы, меньше возможности повлиять на решение клиента. Поэтому им следует активнее привлекать клиентов к участию в разработке товаров и плотно работать с ними на всех стадиях процесса принятия решения о покупке, расширяя возможности покупателей по применению маркетингового самообслуживания.



Компания Oshkosh Truck специализируется на производстве транспортных средств, которые используются при тушении пожаров, для обслуживания аэропортов, перевозки цемента, вывоза мусора, уборки снега, в качестве автомобилей скорой медицинской помощи и военно-транспортных средств. На протяжении последних десяти лет эта компания развивается ускоренными темпами. В чем же секрет ее успеха? Массовая индивидуализация, т.е. способность персонализировать свои продукты и услуги согласно потребностям отдельных клиентов. Например, когда пожарные заказывают автомобиль у Oshkosh Truck, это превращается в настоящее событие. Их представители отправляются на завод, чтобы собственными глазами наблюдать за тем, как будет происходить сборка их будущего автомобиля, стоимость которого, между прочим, может достигать 800 тыс. долл. В распоряжении пожарников есть 19 тысяч вариантов их будущего автомобиля, среди которых они могут выбрать наиболее подходящий для себя вариант. Базовый вариант пожарного автомобиля стоит около 130 тыс. долл., однако 75% клиентов Oshkosh Truck заказывают множество дополнительных устройств, которые могут пригодиться им при тушении пожаров повышенной степени сложности. Для одних клиентов важен даже цвет автомобиля (они стараются подобрать цвет автомобиля таким образом, чтобы он подходил под цвет уже имеющегося у них парка автомобилей). Других клиентов интересует главным образом содержательная часть заказа, например конструкция водяных цистерн и выдвижных лестниц. «Некоторые из клиентов приходят даже со своими женами. Впрочем, мы сами предлагаем им это, — говорит президент подразделения Oshkosh Truck, специализирующегося на выпуске пожарных автомобилей, Pierce Manufacturing. — Покупка пожарного автомобиля — чрезвычайно ответственное и строго индивидуальное дело». Действительно, клиенты Pierce Manufacturing настолько часто приезжают в город, где выпускаются пожарные автомобили, что администрация гостиницы Holiday Inn даже переименовала комнату для отдыха проживающих в «Hook and Ladder» («Пожарный крюк и лестница»). За счет такой индивидуализации и персонализации Oshkosh Truck добилась значительного преимущества над своими более маститыми конкурентами [26].

Возможности, предоставляемые новыми технологиями, обещают превратить маркетинг из «среды широковещания в среду диалога», когда потребитель активно участвует в проектировании и создании как товара, так и предложения.

### Выбор стратегии охвата рынка

При выборе стратегии охвата рынка следует учесть множество факторов, решающим из которых являются *ресурсы компании*. Если они ограничены, следует выбирать нишевой маркетинг. Выбор стратегии зависит также от *вариабельности товара*. Недифференцированный маркетинг лучше подходит для стандартизированных товаров, таких как фрукты или сталь. Товары с изменяемым дизайном, например фотокамеры и автомобили, требуют применения дифференцированного или нишевого маркетинга. Также обязательно должен учитываться *этап жизненного цикла*. Если компания выводит на рынок новый товар, то обычно предлагает только одну его разновидность, и недифференцированный или нишевой маркетинг оказывается здесь наиболее разумным. Когда товар достигает в своем жизненном цикле этапа зрелости, дифференцированный маркетинг более оправдан.

Еще одним важным фактором является *степень однородности рынка*. Если большинство покупателей обладают сходными вкусами, приобретают примерно одинаковые объемы товаров и аналогичным образом реагируют на те или иные рыночные усилия, то самым подходящим будет недифференцированный маркетинг. Наконец, очень важно знать, какие стратегии применяют конкуренты. Если те используют сегментирование, недифференцированный маркетинг подобен самоубийству. И наоборот, когда конкуренты практикуют недифференцированный маркетинг, использование дифференцированного и нишевого маркетинга может обеспечить успех.

## Социально-ответственный выбор целевого рынка

Тщательно выбранный целевой сегмент повышает эффективность работы компании, поскольку позволяет ей сконцентрироваться на тех сегментах, в обслуживании которых она может преуспеть. Потребители также выигрывают от целевого маркетинга, поскольку каждой группе предлагается товар, наиболее полно отвечающий потребностям ее представителей. Однако целевой маркетинг иногда встречает противодействие и недовольство со стороны общественности. Чаще всего нарекания вызывает предложение малоизученных или потенциально опасных товаров наименее защищенным и малообеспеченным группам потребителей.

В последние годы, например, производители сухих завтраков неоднократно подвергались жесткой критике за целенаправленное воздействие на детей, на которых приходится почти половина рынка сухих завтраков в США (а это порядка 10 млрд. долл.). Критиков беспокоит, что дорогостоящие предложения и агрессивная реклама с использованием персонажей любимых мультфильмов могут одолеть естественные защитные реакции детей. Суровой критике подвергаются также производители детских игрушек и других товаров для детей, причем зачастую критика вполне обоснованна [27].

Другие проблемы возникают в случаях, когда маркетинг продуктов, предназначенных для взрослых потребителей, обрушивается — преднамеренно или случайно — на головы детей. Например, Федеральная торговая комиссия США и гражданские активисты обвинили табачные и пивные компании в том, что они нацеливают свои маркетинговые кампании на несовершеннолетних потребителей сигарет и пива. Например, согласно результатам опроса, проведенного компанией Adbowl, во время Суперкубка по бейсболу реклама компаний Bud Light и Budweiser пользовалась едва ли не самой высокой популярностью среди зрителей, возраст которых не превышал 17 лет [28]. Некоторые критики даже призывали к полному запрету рекламы, ориентированной на детей. Чтобы заставить компании относиться с большей ответственностью к рекламе своей продукции, рекламное агентство Children's Advertising Review Unit опубликовало обширный перечень рекомендаций по рекламе товаров для детей. Эти рекомендации учитывают специфику детской аудитории.

Производители сигарет, пива и заведения фаст-фуда вызвали негодование, потому что выбрали в качестве целевой аудитории представителей национальных меньшинств. Например, McDonald's и другие заведения фаст-фуда критикуют за то, что они рекламируют свою жирную и пересоленную пищу малообеспеченным горожанам. И действительно, именно малоимущие горожане чаще питаются в подобных заведениях, чем другие категории граждан. Еще в далеком 1990 году компания R.J. Reynolds вызвала настоящую бурю гнева, огласив планы по выпуску новых сигарет марки Uptown, предназначенных для малообеспеченных афроамериканцев. Из-за протестов общественности имидж компании был серьезно подорван. Аналогичную ошибку совершил и известный производитель пива G. Heileman Brewing, выбравший в качестве целевой аудитории своего нового сорта крепкого пива PowerMaster темнокожее население.

Быстрое распространение Интернета и электронных СМИ, расширяющих возможности маркетологов, подняло новые вопросы о злоупотреблениях в целевом маркетинге. Интернет увеличивает охват целевой аудитории и обеспечивает обращение непосредственно к ней. Это облегчает путь на рынок сомнительным изделиям и открывает возможности для недобросовестной рекламы, направленной на наименее защищенных потребителей. Как заметил один из экспертов, “представитель целевой аудитории может прочесть составленное специально для него вводящее в заблуждение рекламное сообщение прямо на экране своего компьютера”.

Не все попытки сконцентрировать маркетинговые усилия на детях, этнических меньшинствах и других особых сегментах вызывают такую критику. Часто они предоставляют действительную выгоду своим целевым потребителям. Например, детская зубная паста компании Colgate-Palmolive имеет специальные добавки, помогающие приучить детей чистить зубы дольше и чаще: эта паста образует меньше пены, имеет приятный вкус, в ней встречаются яркие крупинки. Благодаря этому процедура чистки зубов превращается в увлекательное занятие, что заставляет детей чистить зубы дольше и чаще.

Компания Golden Ribbon Playthings выпустила на рынок куклу-негритенка Huggy Bear, предназначенную для афроамериканцев. Ее появление было принято довольно благосклонно, что подтверждается неплохими объемами продаж. Многие производители косметики учли особые потребности цветных женщин и добавили в ассортимент выпускаемой продукции изделия, специально разработанные для женщин с небелой кожей, например компания Maybelline с успехом продает товары линии Shades of You, предназначенной для темнокожих женщин. Ее примеру последовали и другие компании.

Таким образом, при проведении целевого маркетинга основной проблемой является не то, *на кого* направлены действия компании, а то, *как* и *зачем*. Недовольство возникает в случае, когда производители пытаются получить прибыль за счет целевых сегментов, предлагая сомнительные товары и используя недобросовестные методы. Социально ответственный маркетинг требует при проведении сегментации и выборе целевых рынков учитывать интересы целевых потребителей, а не только интересы компании.

## Дифференциация и позиционирование

После того как компания выберет сегменты рынка, ей нужно решить, какие позиции она хочет занять в этих сегментах. **Позиционирование товара** — это способ, в соответствии с которым *потребители идентифицируют* тот или иной товар по его важнейшим характеристикам. “Продукты создаются на заводах и фабриках, а бренды — в умах людей”, — говорит один из специалистов по позиционированию [30].

---

**Позиция товара** — место, занимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

---

Так, Tide занимает позицию сильного многоцелевого моющего средства для семьи, Solo — кондиционер для стирки, Ivory Snow — мягкого моющего средства для детской одежды. На рынке автомобилей такая модель Toyota, как Tercel, позиционируются как экономичные, Mercedes и Cadillac — как роскошные, а Porsche и BMW — как автомобили представительского класса. Volvo позиционируется как мощный и безопасный автомобиль.

Потребителей часто заваливают разной информацией о товарах и услугах. Принимая решение о покупке какого-либо товара, покупатели просто не в состоянии оценить его

объективно. Для того чтобы упростить процесс принятия решения о покупке, потребители обычно распределяют разные товары и услуги по целому ряду категорий — позиционируют в своем сознании.

Позиция, отводимая какому-либо товару, представляет собой сложный набор мнений, впечатлений и ощущений, складывающихся у потребителя при сравнении товара с конкурирующими товарами. Так или иначе, при помощи или без помощи маркетологов, потребители осуществляют позиционирование товаров. Однако маркетологи не желают оставлять этот процесс на волю случая. Они *планируют* занять именно те позиции, которые обеспечили бы их товарам наибольшее преимущество на выбранных целевых рынках, а чтобы занять эти запланированные позиции, они *разрабатывают* маркетинговые программы.

## Карты позиционирования

Разрабатывая свои стратегии дифференциации и позиционирования, маркетологи зачастую составляют так называемые *карты перцепционного позиционирования*, которые отражают восприятие потребителями их брендов в сравнении с конкурирующими продуктами по важным “покупательским измерениям”. На рис. 9.3 показана карта позиционирования для американского рынка больших спортивных автомобилей класса “люкс”. Позиция каждого кружка на этой карте соответствует воспринимаемому позиционированию рассматриваемого бренда по двум измерениям — цена и ориентация (роскошный дизайн или высокие технические характеристики). Размер каждого такого кружка указывает относительную долю рынка, принадлежащую рассматриваемому бренду. Следовательно, клиенты воспринимают лидера рынка — Cadillac Escalade — как продаваемый по достаточно умеренной цене большой роскошный внедорожник с роскошным дизайном и высокими техническими характеристиками.

Оригинальный вариант Hummer H1 позиционируется как внедорожник с отличными техническими характеристиками и умеренной ценой. Hummer нацеливает свой нынешний H1 Alpha на небольшой сегмент зажиточных индивидуалистов. Как говорится на веб-сайте H1, “H1 создан на основе *философии функции*: самый функциональный автомобиль-внедорожник из всех, которые когда-либо продавались на гражданском рынке. H1 Alpha не выделит вас из толпы простых смертных, зато сделает по-настоящему свободным”.

В отличие от Hummer H1, модель Hummer H2, имеющая такие же высокие технические характеристики, позиционируется как модель внедорожника, ориентированная в большей степени на роскошный дизайн и продаваемая за более высокую цену. Модель Hummer H2 рассчитана на более крупный сегмент покупателей, проживающих в городах и пригородах. “В мире, где автомобиль-внедорожник начинает все больше походить на своего владельца, модель Hummer H2 доказывает, что существует еще один внедорожник, способный удивить окружающих и обратить их внимание на его владельца”, — говорится на веб-сайте H2. Модель Hummer H2 “является наглядным примером достижения превосходного баланса между комфортабельностью салона и высокими техническими характеристиками, которые этот автомобиль демонстрирует как на скоростных автомагистралях, так и в условиях бездорожья”.

## Выбор стратегии дифференциации и позиционирования

Для некоторых компаний выбор стратегии дифференциации и позиционирования не составляет особой проблемы. Например, компания, хорошо известная в определенных сегментах рынка высоким качеством своих товаров или услуг, при проникновении в но-

вый сегмент будет стремиться сохранить эту же позицию, если в этом сегменте достаточно потребителей, ценящих качество как дополнительное преимущество. Во многих случаях на одну и ту же позицию претендуют две или более фирмы. В таком случае каждая из них будет стремиться найти свои способы выделиться среди конкурентов, предлагая высокое качество по низкой цене или высокое качество и более высокий уровень обслуживания. Каждая компания должна дифференцировать свое предложение, создавая уникальный набор конкурентных преимуществ, привлекательных для данного сегмента.

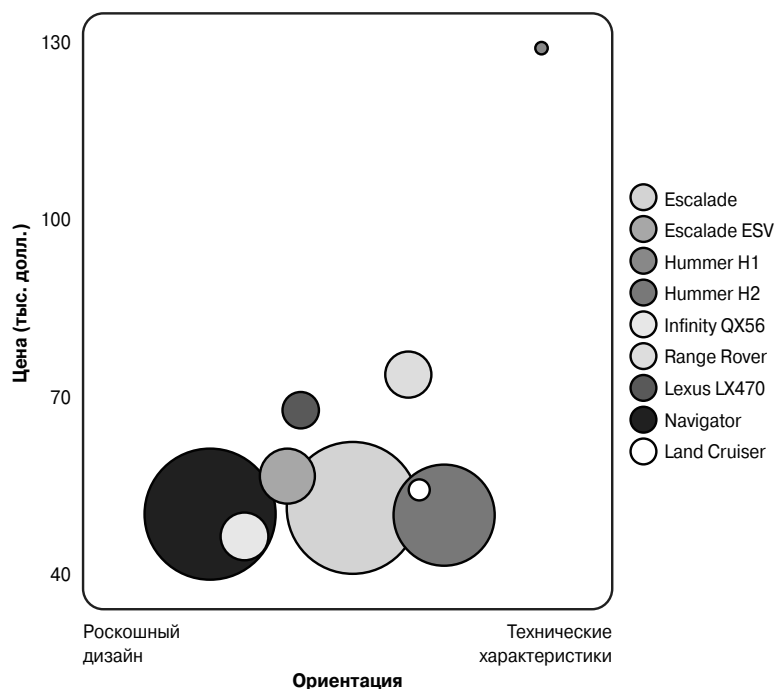


Рис. 9.3. Карта позиционирования: большие автомобили-внедорожники класса люкс

Дифференциация и позиционирование состоит из трех этапов: выделение набора конкурентных преимуществ, пригодных для позиционирования; выбор конкурентных преимуществ, наиболее соответствующих целям компании; формирование и закрепление выбранной позиции на рынке.

### Выявление различий в ценности и конкурентных преимуществ

Обычно потребители выбирают товары и услуги, представляющие для них наибольшую ценность. Поэтому, чтобы завоевать и удержать потребителей, компании нужно лучше, чем конкурентам, понимать нужды потребителей и процесс совершения покупки и предоставлять потребителям товары и услуги, представляющие большую ценность, чем аналогичные товары и услуги конкурентов.

---

**Конкурентное преимущество** — преимущество перед конкурентами, достигаемое путем предложения потребителям более высокой ценности либо за счет предложения товаров и услуг по более низким ценам по сравнению с ценами конкурентов, либо за счет больших выгод, которые в достаточной мере компенсируют более высокие цены на товары и услуги.

---

Однако прочную позицию нельзя завоевать пустыми обещаниями. Если компания позиционирует свой продукт посредством *предложения* более высокого качества или большего объема услуг, она затем должна будет действительно дифференцировать этот продукт таким образом, чтобы он на практике *обеспечивал* обещанное качество и услуги. Компании должны делать гораздо больше, чем просто формулировать свои позиции в рекламных слоганах и обещаниях. Прежде всего они должны научиться *действовать* в полном соответствии с этими слоганами. Например, компания Staples, торгующая офисной техникой и канцелярскими принадлежностями, решила дифференцироваться по принципу “в магазинах Staples легко и приятно совершать покупки” и придумала лозунг “Staples — это было так легко!”. Однако, прежде чем приступать к реализации этой маркетинговой программы, Staples реконструировала свои магазины таким образом, чтобы фактически обеспечить обещанное позиционирование.

Чтобы найти точки дифференциации, маркетологи должны обдумать весь опыт использования клиентами товаров и услуг компании. Компания, хорошо ориентирующаяся на рынке, найдет способы дифференцировать себя в каждой точке контакта с клиентами. Обычно это делается по таким направлениям, как *товар, услуги, каналы сбыта и имидж*.

*Дифференциация по товару* осуществляется вдоль некоего континуума, на одном полюсе которого обнаруживаются товары с высоким уровнем стандартизации, например цыплята, сталь, аспирин. Но и в этом случае возможна некоторая различимая дифференциация. Например, компания Perdue объявила, что ее марочные цыплята лучше — свежее и нежнее, — и за счет этой дифференциации увеличила цену на 10%. На другом полюсе этого континуума находятся продукты, которые весьма существенно различаются между собой, — автомобили, промышленное оборудование, мебель. В этом случае компания оказывается перед выбором одной или нескольких характерных особенностей продукции из практически неограниченного их количества. Она может предложить множество стандартных или дополнительных *характеристик*, которых нет в товарах конкурентов, например, компания Volvo обеспечивает новые и улучшенные средства безопасности. Компании также могут дифференцировать свои товары по *эксплуатационным или функциональным характеристикам*: компания Whirlpool разработала посудомоечные машины с пониженным уровнем шума. Стиль и дизайн также могут оказаться важными факторами дифференциации: многие покупатели готовы заплатить больше за автомобиль Jaguar за его необычный внешний вид, хотя эти автомобили не всегда хорошо проявляют себя с точки зрения надежности. Аналогичным образом компании могут дифференцировать свои товары по таким признакам, как *постоянство, долговечность, надежность и ремонтпригодность*.

Помимо дифференциации по товару, компания может также дифференцировать *услуги*, сопровождающие данный товар. Некоторые компании добились конкурентного преимущества за счет более быстрой, надежной или аккуратной доставки. Bank One открыл отделения в супермаркетах, чтобы посетители могли осуществлять необходимые операции даже в субботу, воскресенье и в вечерние часы по будням.

*Установка и наладка* также выполняются разными компаниями по-разному. Многие покупатели автомобилей с удовольствием заплатят небольшую дополнительную сумму и будут готовы добираться до места покупки автомобиля несколько дальше, если потом дилер предоставит им первоклассные услуги по ремонту. Например, компания McKesson, крупнейший оптовый поставщик лекарственных препаратов, консультирует 12 тысяч независимых фармацевтов по организации бухгалтерского и складского учета и компьютеризации оформления заказов. Помогая своим клиентам, McKesson увеличивает лояльность и способствует росту продаж.

Фирмы, использующие дифференциацию по *каналам сбыта*, в зависимости от степени и методов охвата рынка, приобретают реальные конкурентные преимущества. Caterpillar — производитель крупной строительной техники — своим успехом во многом обязан отличной работе своих каналов сбыта. Компания Lams, производящая корм для домашних животных, обошла конкурентов, нарушив традиции своего бизнеса: ее продукция распространяется только через ветеринаров и зоомагазины.

Компания может добиться конкурентного преимущества, нанимая более компетентных специалистов и лучше обучая персонал, чем конкуренты. Своей репутацией компания Singapore Airlines во многом обязана превосходным качествам своего летного состава. Сотрудники McDonald's отличаются учтивостью, работники IBM — профессионалы высокого уровня, служащие Disney — дружелюбны и жизнерадостны. *Дифференциация по персоналу* требует от компании тщательного отбора и прекрасной подготовки персонала.

Даже когда предложения конкурентов почти одинаковы, покупатели видят различия в имиджах компаний или марок. Поэтому компании работают над созданием *имиджа*, позволяющего выделяться на фоне конкурентов. Имидж компании или торговой марки должен отражать отличительные преимущества товара и его позицию на рынке. Разработка устойчивого и оригинального имиджа требует длительной работы и творческого подхода, и его нельзя внедрить в общественное сознание с помощью пары рекламных роликов. Если компания претендует на имидж лидера в обслуживании, то этот имидж должен постоянно и неуклонно подтверждаться всеми действиями и заявлениями компании.

*Символы* также обеспечивают эффективное узнавание компании или торговой марки и служат средством дифференциации имиджа. Компании создают знаки и логотипы, обеспечивающие мгновенное узнавание, например золотая арка McDonald's. Используется также образ известных личностей — вспомним Nike с кроссовками для баскетбола Air Jordan. Некоторые компании даже используют ассоциацию с тем или иным цветом (например, голубой цвет IBM). С выбранными символами потребителей знакомят с помощью рекламы. Любая такая реклама призвана установить ассоциативную связь, рассказать о характеристиках — словом, объяснить, чем данная компания или товар в лучшую сторону отличается от конкурентов. Так формируется индивидуальность компании или марки.

### **Выбор наиболее перспективных конкурентных преимуществ**

Если компания обнаружила у себя несколько потенциальных конкурентных преимуществ, ей надо выбрать те из них, на которых можно построить свою стратегию позиционирования. Она должна решить, *какие и сколько* отличительных особенностей товаров и услуг она будет рекламировать и поддерживать.

### **Сколько отличий использовать при позиционировании**

Многие маркетологи считают, что компании следует сосредоточить все свои усилия на поддержке только какой-либо одной отличительной особенности своих товаров и услуг, которая представляется выигрышной с точки зрения данного целевого рынка. Специалист по рекламе Россер Ривс, к примеру, утверждает, что для каждой торговой марки компании следует разработать свое *уникальное предложение продажи* и ни на шаг от него не отступать. Каждая торговая марка должна обладать какой-либо отличительной характеристикой и с точки зрения этой характеристики представляться в сознании потребителей как “номер один”. Покупатели предрасположены к запоминанию именно той торговой марки, которая имеет статус “номер один”, особенно в перегруженном рекламной информацией обществе.



Другие маркетологи считают, что компаниям следует позиционировать себя сразу по нескольким дифференцирующим факторам. Это необходимо в тех случаях, когда две или несколько компаний провозглашают себя лучшими по некому параметру. В наши дни, когда массовый рынок фрагментирован и представляет собой мозаику мелких сегментов, компании пытаются расширить свои стратегии позиционирования для привлечения большего числа таких сегментов. Но чем больше компании увеличивают количество рекламируемых достоинств своих товаров, тем сильнее рискуют потерять доверие покупателей и утратить четкое позиционирование.

### **На каких отличиях следует остановить свой выбор при позиционировании**

Не все отличительные особенности торговой марки одинаково ценны и заслуживают того, чтобы концентрировать на них внимание и усилия. Не каждое отличие служит хорошим отличительным признаком. Увеличение количества позиционируемых отличительных особенностей, с одной стороны, требует от компании дополнительных расходов, с другой — дает преимущества потребителю. Следовательно, компания должна тщательно отобрать параметры дифференциации. Перечислим критерии, по которым следует выбирать отличительные особенности при позиционировании.

- *Значительность.* Данная характеристика предоставляет целевым потребителям преимущество, которое они считают значительным.
- *Уникальность.* Конкуренты не предлагают данной отличительной особенности, или возможности компании по ее предоставлению непревзойденны.
- *Превосходство.* Данная отличительная особенность превосходит все другие способы, которыми потребители могут получить аналогичные преимущества.
- *Наглядность.* Смысл отличительной особенности понятен и очевиден потребителям.
- *Неповторимость.* Конкурентам сложно скопировать отличительную особенность.
- *Доступность.* Покупатели могут позволить себе заплатить за эту отличительную особенность.
- *Прибыльность.* Внедрение данной отличительной особенности прибыльно для компании.

Многие компании пытались использовать отличительные особенности, не отвечавшие одному или нескольким этим критериям. Отель Westin Stamford в Сингапуре, например, в своей рекламе утверждал, что он считается самым высоким отелем в мире, хотя для многих туристов данное отличие не стало сколько-нибудь существенным, — и неудивительно, что многие из них остановили выбор на других отелях. Камера Polarvision фирмы Polaroid, позволявшая мгновенно создавать домашние видеофильмы, также не была признана потребителями. Хотя Polarvision была уникальной и неповторимой, она проигрывала другим устройствам видеозаписи. Когда компания Pepsi предложила новый прозрачный напиток Crystal Pepsi, на потребителей это не произвело никакого впечатления: хотя он действительно отличался от других, потребители не считали прозрачность важным преимуществом для прохладительного напитка. Как видим, выбор конкурентных преимуществ, с помощью которых осуществляется позиционирование товара или услуги, — дело непростое, хотя он и может оказаться решающим для успешной деятельности компании.

### Выбор общей стратегии позиционирования

Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые наиболее полно удовлетворяют их потребности. Поэтому, выбирая стратегии позиционирования, маркетологи тщательно анализируют конкурентные преимущества своих товаров или услуг. Позиционирование конкретной торговой марки выражается в предложении ценности, т.е. преимуществ товара или услуги. Так компания пытается ответить на важнейший для потребителя вопрос: “Почему я должен покупать товары вашей марки?” Предложение ценности компании Volvo основывается на безопасности ее автомобилей, а также на надежности, вместительности и дизайне. Компания предлагает этот набор преимуществ дороже средней цены аналогичного автомобиля, поскольку считает, что это вполне справедливо и в конечном счете выгодно самим потребителям.

**Предложение ценности** — полноценное позиционирование торговой марки, полный набор преимуществ товара или услуги, на основе которых строится стратегия позиционирования.

На рис. 9.4 показаны варианты предложения ценности, на основе которых компания позиционирует свои товары. Затененные ячейки — это наиболее выигрышные предложения, использование которых обеспечит компании конкурентное преимущество. Более светлые ячейки представляют самые неэффективные предложения, а центральная ячейка соответствует нейтральному предложению. Ниже мы рассмотрим пять выигрышных вариантов предложения ценности, которые компании могут использовать для позиционирования своих товаров: *больше за больше*, *больше за столько же*, *больше за меньше*, *столько же за меньше*, *меньше за еще меньше* и *больше за меньше*.

		Цена		
		Больше	Столько же	Меньше
Преимущества	Больше	Больше за больше	Больше за столько же	Больше за меньше
	Столько же			Столько же за меньше
	Меньше			Меньше за намного меньше

Рис. 9.4. Возможные варианты предложения ценности

#### “Больше за больше”

Используя при позиционировании стратегию “больше за больше”, компания предлагает высококачественный товар или услугу по более высокой цене, чтобы покрыть более высокие издержки на его производство. Гостиницы Ritz-Carlton, машины Mercedes-Benz — все это примеры предложения товаров высокого качества. Они снискали славу высокоэффективных, надежных и престижных товаров — и дорогостоящих. Эти товары свидетельствуют о высоком статусе потребителя и ассоциируются с высшим обществом. Обычно разрыв в цене между этими товарами и их конкурентами намного больше, чем разрыв в качестве.

Продавцы, предлагающие “только лучшее”, встречаются во всех отраслях. Обычно потребители удивляются, если на рынке товаров экстракласса появляется новый игрок, но иногда им это даже нравится. Кафе Starbucks вышло на рынок с непривычно высокими ценами на весь ассортимент своих товаров и услуг. Компаниям стоит изучить возможность предложения товаров и услуг по принципу “намного больше за намного больше”. Например, самым популярным товаром фирмы William-Sonoma стал тостер ручной сборки Dualit Toaster стоимостью 369 долл., сохраняющий тосты теплыми в течение 10 минут.

Стратегия “больше за больше” довольно-таки рискованна. Товары этой группы часто подделывают, предлагая якобы аналогичное качество за меньшие деньги. Продажа предметов роскоши, которые хорошо продаются в период экономического подъема, — занятие доходное, но становится рискованным при ухудшении экономической ситуации, когда потребитель отказывается от товаров, не являющихся предметами первой необходимости.

### ***“Больше за столько же”***

Компании, предлагающие товары приблизительно такого же качества по более низкой цене, нередко угрожают фирмам, выбравших стратегию “больше за больше”. Toyota вывела на рынок модель Lexus, используя именно этот подход. Компания открыто заявляет: “Возможно, впервые в истории продажа автомобиля, стоящего 72 тыс. долл., за 36 тысяч может считаться удачной сделкой”. Компания провела широкомасштабную рекламную акцию, воспевающую высочайшее качество Lexus, в популярных у автомобилистов журналах. Все желающие могли получить видеокассету со сравнением двух моделей автомобилей класса “люкс”: Lexus и Mercedes-Benz. Естественно, компания не скромничала. В результате многие владельцы Mercedes-Benz предпочли новый Lexus. А доля повторных покупок Lexus составила 60%, что почти в два раза больше средних показателей по отрасли.

### ***“Столько же за меньше”***

Принцип “столько же за меньше” может стать отличной стратегией, ведь любой человек согласится на выгодную сделку. Например, на сайте Amazon.com продаются такие же книги, как и у конкурентов, но дешевле. Компания Dell Computer предлагает товары аналогичного качества, но с лучшим соотношением цена–качество. В дисконтных магазинах, например в Wal-Mart, и других также используют эту стратегию позиционирования. В этих магазинах продаются товары популярных марок, но гораздо дешевле, чем в универсаме или специализированном магазине.

Компании предлагают аналогичные по качеству, но более дешевые марки товаров для того, чтобы увести покупателей у лидеров рынка. Например, фирмы Advanced Micro Devices (AMD) и Sугix производят более дешевые чипы для микропроцессоров компании-лидера Intel.

### ***“Меньше за еще меньше”***

Рынок, предлагающий товары невысокого качества по низкой цене, будет существовать всегда. Далеко не все люди хотят и могут позволить себе покупать самое лучшее. Чаще всего потребители с радостью соглашаются на товары более низкого качества, меняя при этом лучшее на выгодную цену. Например, многие путешественники готовы отказаться от дополнительных услуг вроде бассейна, кабельного телевидения, ресторанного питания и пр. Гостиничные сети, например Ramada Limited, учитывая подобные желания, предлагают номера без излишеств, но дешевле.

Позиционирование по принципу “меньше за еще меньше” удовлетворяет потребителей с заниженными требованиями к качеству или функциональным характеристикам дешевых товаров. Например, магазины Family Dollar и Dollar General предлагают вполне приличные товары по очень низким ценам. А магазины-склады Sam’s Club и Costco предлагают меньший ассортимент товаров в скромных помещениях с ограниченным обслуживанием. Это позволяет им удерживать неимоверно низкие цены. Southwest Airlines, самая доходная авиакомпания США, также позиционируется по этому принципу.

### **“Больше за меньше”**

Конечно же, наиболее привлекательным кажется предложение цены по принципу “больше за меньше”. Многие компании избрали именно такую политику. Например, компания Dell Computer утверждает, что ее компьютеры и по цене, и по функциональным возможностям лучше компьютеров других производителей. Procter & Gamble утверждает, что ее стиральные порошки превосходят порошки конкурентов по качеству и цене. С помощью такого позиционирования компании могут быстро завоевать прочную позицию на рынке. Например, компания Home Depot с самого начала сделала ставку на лучший товар и обслуживание по самым низким ценам в своем сегменте.

Тем не менее в долгосрочном периоде компаниям трудно удерживать свои товары на такой позиции. Предложение высококачественных товаров требует больших издержек, поэтому компании все сложнее удерживать низкую цену при неизменном качестве. Компании, которые хотят, чтобы их товар соответствовал обоим параметрам, могут проиграть конкурентам, использующим иные стратегии. Например, после появления сети Lowes компании Home Depot пришлось корректировать стратегию, выбирая где-то обслуживание, а где-то низкие цены.

Важно, чтобы компания выбирала и развивала свою стратегию позиционирования, максимально соответствующую потребностям ее целевых потребителей. Предложение по принципу “столько же за ту же цену” не дает конкурентного преимущества, делая фирму одной из многих. Компании, опрометчиво выбравшие одно из трех проигрышных ценностных предложений, “столько же за больше”, “меньше за больше” и “меньше за ту же цену”, неизбежно проигрывают конкурентам. Потребители быстро замечают, что они переоценили марку, рассказывают об этом своим знакомым, и товары компании просто перестают покупать.

### **Разработка формулы позиционирования**

---

**Формула позиционирования** — заявление, в котором формулируется суть позиционирования компании или бренда, в формате: для (целевой сегмент или потребность) наш (бренд) представляет собой (концепция), которая (отличия).

---

Позиционирование компании или бренда выражается в **формуле позиционирования**. Вот пример такой формулы: “Для занятых, мобильных профессионалов, которые всегда должны оставаться на связи, BlackBerry представляет собой беспроводное устройство связи, которое позволит даже в дороге поддерживать связь с людьми и ресурсами удобнее и надежнее, чем конкурирующие технологии”. Иногда формула позиционирования имеет более детальный характер.

---

Молодым и активным потребителям безалкогольных напитков, у которых мало времени для сна, предлагаем Mountain Dew — безалкогольный напиток, придающий энергии больше, чем любой другой бренд, поскольку в нем самый высокий уровень кофеина. Тот, кто пьет Mountain Dew, всегда на чеку и действует эффективно, даже когда у него нет возможности выспаться.

---

Обратите внимание на то, что в этой формуле позиционирования сначала указывается принадлежность данного продукта к определенной категории (Mountain Dew — безалкогольный напиток), затем указывается на суть его отличия от других товаров той же категории (содержит самый высокий уровень кофеина). Помещая бренд в некую категорию, компания понимает, что потребитель будет сравнивать его с другими товарами категории, поэтому дальше объясняется отличие Mountain Dew от других брендов этой же категории, — оно же его конкурентное преимущество.

Иногда маркетологи, прежде чем указать суть отличия бренда, помещают этот бренд в совершенно неожиданную категорию. DiGiorno — бренд замороженной пиццы, но маркетологи позиционировали его не в категории замороженной пиццы, а в категории готовой к употреблению пиццы. В их рекламном ролике изображаются гости, приглашенные на вечеринку, которые спрашивают у хозяина дома, какая фирма доставляет ему на дом эту замечательную пиццу. На это хозяин отвечает: “Такую пиццу вам не доставит на дом ни одна фирма. Это пицца DiGiorno, которую я купил вчера в магазине полуфабрикатов!” Реклама подчеркивает вкус пиццы DiGiorno, не уступающий свежеприготовленной, и объясняет, что ее можно купить заранее и это обойдется дешевле, чем заказывать пиццу.

## Информирование потребителей о позиционировании товара

После того как стратегия позиционирования выбрана, компании следует, во-первых, сообщить суть позиционирования целевым потребителям, во-вторых, реализовать стратегию. Все мероприятия маркетингового комплекса должны быть направлены на поддержку стратегии позиционирования. Требуется конкретные действия, а не разговоры. Если компания решает основывать позиционирование на более высоком качестве товара или услуг, то с этого и надо начинать. Разработка маркетингового комплекса — товар, цена, распространение и продвижение — требует тщательной проработки тактической стороны реализации стратегии позиционирования. Компания, позиционирующаяся по качеству, должна производить высококачественную продукцию, назначать высокие цены, привлекать к распределению надежных дилеров и размещать рекламу в СМИ с хорошей репутацией. Она должна нанять и подготовить квалифицированный персонал, найти розничных торговцев с хорошей репутацией, развить систему сбыта и создать рекламу, акцентирующую внимание потребителей на качестве продукции. Это единственный путь построения прочной и долговременной позиции, основанной на высоком качестве товаров и обслуживания.

Компании часто обнаруживают, что разработать хорошую стратегию позиционирования проще, чем реализовать. На завоевание или смену позиции обычно требуется много времени, а вот утратить позицию, достигнутую ценой огромных усилий, проще простого. Завоевав выбранную позицию, компания должна стремиться удержать ее, совершенствуя свою деятельность и ведя грамотную рекламную кампанию. Компания должна следить, чтобы заявленная позиция товара соответствовала ситуации и в случае изменения последней откорректировать первую. При этом следует избегать внезапных неоправданных изменений, чтобы не отпугнуть потребителей. Резкая смена стратегии позиционирования редко приносит успех — ее надо изменять постепенно, адаптируя к изменяющейся рыночной среде.

## Обзор основных концепций

В этой главе вы узнали много интересного и полезного об основных элементах маркетинговой стратегии: сегментировании, выборе целевых сегментов и позиционировании. Маркетологи прекрасно понимают, что они не в состоянии привлечь сразу всех покупателей или, по крайней мере, не в состоянии привлечь всех покупателей одним и тем же способом. Покупателей много, они разобщены и сильно отличаются по своим потребностям и покупательскому опыту. Поэтому многие компании отходят от практики массового маркетинга. Вместо него практикуется *целевой маркетинг* — с выделением рыночных сегментов, выбором одного или нескольких из них, а также с разработкой товаров и маркетинговых комплексов, которые ориентированы на каждый отдельный сегмент. Благодаря этому продавец может сосредоточиться на разработке товаров, предназначенных для целевых рынков, регулировать уровень цен, выбирать каналы распределения и средства рекламы таким образом, чтобы действовать на выбранном целевом сегменте с максимальной эффективностью.

### 1. Дайте характеристику трем этапам целевого маркетинга.

*Сегментирование рынка* — это разделение рынка на четко определенные группы покупателей на основании различий в потребностях, характеристиках или поведении, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и маркетинговые комплексы. Выделив такие группы потребителей, маркетолог должен выбрать *целевой рынок*. Для этого ему необходимо оценить степень привлекательности каждого сегмента и решить, на какой (какие) из них выходить. *Позиционирование на рынке* предполагает предоставление товару конкурентоспособной позиции среди аналогов и разработку конкретного плана маркетинга.

### 2. Назовите основные уровни сегментирования рынка и принципы сегментации потребителей на различных типах рынка.

Сегментирование рынка может происходить на нескольких уровнях, включая отказ от сегментирования (массовый маркетинг) и полное сегментирование (микромаркетинг), или на некоем промежуточном уровне (маркетинг сегментов, маркетинг на уровне рыночных ниш). *Массовый маркетинг* предполагает массовое производство, распределение и продвижение одного и того же товара одинаковым образом для всех потребителей сразу. Используя *маркетинг сегментов*, компания пытается выделить различные группы потребителей, составляющих рынок, и приспособить свои предложения к нуждам одного или нескольких сегментов рынка. *Маркетинг на уровне рыночных ниш* концентрируется на подгруппах, существующих внутри сегментов. Представителей этих подгрупп отличает стремление получить от приобретения товара некое особое сочетание искомых выгод. *Микромаркетинг* — это практика приспособления товаров и маркетинговых программ к особым требованиям отдельных людей или территорий. Микромаркетинг включает *локальный* и *индивидуальный маркетинг*.

Универсального подхода к сегментированию рынка не существует. Поэтому маркетологу следует исследовать различные варианты сегментирования рынка на основе нескольких переменных, чтобы узнать, какие из них позволят получить лучший результат. Для рынка конечных потребителей основаниями для сегментирования чаще всего служат географические, демографические, психографические и поведенческие переменные. При сегментировании по *географическому* принципу рынок делится на разные географические зоны, такие как страны, штаты, регионы, округа, микрорайоны. Сегментирование рынка по *демографическому* принципу заключается в разделении рынка на потребительские группы на основе таких демографи-

ческих переменных, как возраст, пол, количество членов семьи, этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, образование, род занятий, вероисповедание, раса и национальность. При *психографической* сегментации рынок делится на группы по признакам принадлежности к социальному классу, образу жизни или личностным характеристикам. При сегментировании по *поведенческому* принципу покупатели делятся на группы в зависимости от того, насколько они осведомлены о товаре, как к нему относятся, как используют или реагируют на него.

Маркетологи, работающие на рынке организованных потребителей, используют многие из вышеперечисленных переменных. Кроме того, они пользуются некоторыми дополнительными переменными: *демографические характеристики* компаний-потребителей (отрасль, размер компании); *технологические характеристики*; *подходы к организации закупок*; *ситуационные факторы* и *индивидуальные характеристики*. Эффективность аналитической работы по сегментированию зависит от того, в какой мере полученные сегменты *измеримы, доступны, существенны, хватит ли у компании необходимых ресурсов*.

**3. Объясните, каким образом компания оценивает привлекательность сегментов рынка и выбирает стратегию охвата рынка.**

Для того чтобы выбрать наиболее выгодный сегмент рынка, компания должна оценить привлекательность каждого сегмента, учитывая три момента: размер сегмента и потенциал его роста, структуру сегмента и возможности компании по отношению к этому сегменту. Продавец может пренебречь различиями в сегментах (*недифференцированный маркетинг*), разработать разные рыночные предложения для разных сегментов (*дифференцированный маркетинг*) или сосредоточить свои усилия на одном или нескольких сегментах (*концентрированный*, или *нишевой, маркетинг*). Многое зависит от ресурсов компании, варибельности товара, этапа жизненного цикла товара и маркетинговых стратегий конкурентов.

**4. Расскажите, как компании могут позиционировать свои товары для того, чтобы получить максимальное конкурентное преимущество на рынке.**

После того как компания определила, на какие именно сегменты рынка она собирается выйти, ей необходимо принять решение относительно того, какие позиции следует занять в этих сегментах, т.е. выбрать *стратегию позиционирования*. Она может позиционировать свой товар, основываясь на его *свойствах (характеристиках)*, в соответствии с обстоятельствами использования, в зависимости от типа потребителей или категории товара. Можно позиционировать себя по отношению к конкурентам, либо сравнивая, либо противопоставляя свой товар товарам конкурентов. Реализация стратегии позиционирования предполагает последовательное осуществление трех действий: определение перечня возможных конкурентных преимуществ, на которых будет строиться позиция, выбор наиболее подходящих из них и эффективное предоставление выбранной позиции целевым потребителям.

## Примечания

1. [www.classiccarclub.co.uk](http://www.classiccarclub.co.uk) или [manhattan.classiccarclub.com](http://manhattan.classiccarclub.com); Nick Hornby, "Thunder Road", in 31 Songs (London: Penguin, 2003); *Helium Report, Classic Car Club of Manhattan's Carbon Fiber Collection Adds Modern Exotics* (28 February 2007); "The divo: Inside", *Time Out New York* (8–14 June 2006); Bruce Springsteen, Born to Run, CBS 69170, 1975.

2. Darell K. Rigby and Vijay Vishwanath, "Localization: The revolution in consumer markets", *Harvard Business Review* (April 2006), p. 82–92.
3. Stacy-Marie Ishmael, "The Saga story", *Financial Times* (26 June 2007); Cleve West, "Far pavilions", *The Independent* (4 August 2007).
4. Fara Warner, "Nike changes strategy on women's apparel", *New York Times* (16 May 2005), см. на [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); и Thomas J. Ryan, "Just do it for women", *SGB* (March 2006), p. 25-26.
5. "Pain perception: Sex and drugs", *The Economist* (23 July 2005), p. 73-74.
6. Robert Berner, "Out-discounting the discounter", *Business Week* (10 May 2004), p. 78-79; "The almighty dollar store", *Wall Street Journal: The Classroom Edition* (March 2005), см. на [www.wsjclassroomedition.com/archive/05mar/econ\\_dollarstore.htm](http://www.wsjclassroomedition.com/archive/05mar/econ_dollarstore.htm); Debbie Howell, "Dollar", *DSN Retailing Today* (21 November 2005), p. 11-12; Bernadette Casey, "Retailers better learn the real value of a dollar", *DSN Retailing Today* (13 March 2006), p. 6; Andrew Johnson, "Discount brands retailer has target for float", *The Express* (6 August 2007); Laura Wood, "By 2012, the top ten global discount retailer markets are expected to account for US\$13.84tr in total retail sales", *Business Wire* (7 August 2007).
7. Maureen Wallenfang, "Appleton, Wisarea dealers see increase in moped sales", *Knight Ridder Tribune Business News* (15 August 2004), p. 1; Louise Lee, "Love those boomers", *Business Week* (24 October 2005), p. 94–100; and Honda's website at [www.powersports.honda.com/scooters/](http://www.powersports.honda.com/scooters/), July 2006.
8. [http://www.rohan.co.uk/info/ourvision\\_1.aspx](http://www.rohan.co.uk/info/ourvision_1.aspx), 11 August 2007. См. также Gemma Bowes, *Escape: Travel wardrobe*: The verdict: "Chic or freak? Rohan boasts its travel wear can cope with any situation. Gemma Bowes takes up the challenge on a trip to Italy", *The Observer* (3 April 2005).
9. Danuta Kean, Business life: "Deep inside the mind of the bloke", *Financial Times* (15 May 2007); David Prosser, "CD's demise very much exaggerated", *The Independent* (1 August 2007).
10. Portions adapted from Alan T. Saracevic, "Author plumbs bottomless depth of Mac worship", см. на [www.sfgate.com](http://www.sfgate.com), 12 December 2004. Определение с сайта <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=macolyte&r=d>, August 2006.
11. [http://home.americanexpress.com/home/mt\\_personal.shtml](http://home.americanexpress.com/home/mt_personal.shtml), August 2006.
12. Jonathan Guthrie, "Capsule hotel to open at Gatwick", *Financial Times* (21 June 2007), p. 5; Sally Shalam, Travel: Weekend: Home: "Yotel, Gatwick airport", *The Guardian* (30 June 2007).
13. Arundhati Parmar, "Global youth united", *Marketing News* (28 October 2002), p. 1, 49; "Impossible is nothing" adidas launches new global brand advertising campaign", см. на [www.adidas.com](http://www.adidas.com), 5 February 2004; "Teen spirit", *Global Cosmetic Industry* (March 2004), p. 23; Johnnie L. Roberts, "World tour", *Newsweek* (6 June 2005), p. 34–36; сайт MTV [www.mtv.com/mtvinternational](http://www.mtv.com/mtvinternational).
14. Майкл Портер, Конкурентное преимущество. — ИД "Вильямс", 2010. Более новые обсуждения см. в Stanley Slater and Eric Olson, "A fresh look at industry and market analysis", *Business Horizons* (January–February 2002), p. 15–22; Kenneth Sawka and Bill Fiora, "The four analytical techniques every analyst must know: 2. Porter's Five Forces analysis", *Competitive Intelligence Magazine* (May–June 2003), p. 57; and Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th edn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), p. 342-343.



15. "British Airways and Iberia: Paella in the sky", *The Economist* (18 April 2007), p. 34-35.
16. Nina Munk, "Why women find Lauder mesmerizing", *Fortune* (25 May 1998), p. 97–106; Christine Bittar, "New faces, same name", *Brandweek* (11 March 2002), p. 28–34; Robin Givhan, "Estee Lauder, sending a message in a bottle", *The Washington Post* (26 April 2004), p. C.01; см. также на [www.elcompanies.com](http://www.elcompanies.com), [www.stila.com](http://www.stila.com) и [www.masmakeup.com](http://www.masmakeup.com), July 2006.
17. Joseph McAleer, "A saga of romance, big business and unrequited lust", *The Times* (29 October 1999), p. 37-38; John Walsh and Jojo Moyes, "Swoon! Mills & Boon make eyes at male readers", *The Independent* (28 September 2000), p. 1; Ashling O'Connor, "Mills & Boon develops a passion for "chick lit"", *Financial Times* (12 April 2002); Fiona Macleod, "True love is still a classic winner", *The Scotsman* (10 August 2007).
18. Gwendolyn Bounds, "How an artist fell into a profitable online card business", *Wall Street Journal* (21 December 2004), p. B1; David Smith, "UK's cottage industry beats US internet giants", *The Observer* (12 February 2006), см. на <http://observer.guardian.co.uk>.
19. Don Peppers and Martha Rogers, *Managing Customer Relationships: A strategic framework* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004), Ch. 10.
20. Michael Prospero, "Lego's new building blocks", *Fast Company* (October 2005), p. 35, а также информация с <http://factory.lego.com/>, August 2006.
21. Susan Linn, *Consuming Kids: The hostile takeover of childhood* (New York: The New Press, 2004); Suzy Bashford, "Time to take more responsibility?", *Marketing* (11 May 2005), p. 32–36; Sonia Reyes, "Kraft Foods cited for misleading kids", см. на [www.brandweek.com](http://www.brandweek.com), 4 August 2005; William MacLeod, "Does advertising make us fat? No!", *Brandweek* (20 February 2006), p. 19.
22. "Baby milk ads "should be banned", *BBC News*, 6 August 2007, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/health/6933188.stm>; "Ban on baby milk adverts?", BBC Radio 1, 6 August 2007, [www.bbc.co.uk/radio1/news/newsbeat/070807\\_breast\\_feeding.shtml](http://www.bbc.co.uk/radio1/news/newsbeat/070807_breast_feeding.shtml); "FBI Internet Crime Complaint Center releases stats", *States News Service* (6 April 2006).
23. Jack Trout, "Branding can't exist without positioning", *Advertising Age* (14 March 2005), p. 28.
24. Brian May, Josh Payne, Meredith Schakel and Bryana Sterns, University of North Carolina, April 2003. SUV продает данные, предоставленные [wardsAuto.com](http://wardsAuto.com), June 2006. Данные о ценах взяты с [www.edmunds.com](http://www.edmunds.com), June 2006.
25. Syl Tang, Business of fashion: "The hand-made tale", *Financial Times* (2 March 2007); Venessa Friedman, "There are other ways to get attention", *Financial Times* (23/24 September 2006), p. W3.
26. Danielle Demetriou, "A compact orange cell for 20. It must be easy Hotel", *The Independent* (3 August 2005).
27. См. [richersounds.com](http://richersounds.com), 12 August 2007; Andrew Penman and Michael Greenwood, "Sorted and the city: Julian Richer", *The Mirror* (28 November 2003); Michael Dempsey, "A sound business strategy", *FT.com* (15 June 2004).
28. Bobby J. Calder and Steven J. Reagan, "Brand design", in Dawn Iacobucci (ed.), *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), p. 61. Пример Mountain Dew взят из Alice M. Tybout and Brian Sternthal, "Brand positioning", in Iacobucci, op. cit., p. 54.