



# Содержание

## ЧАСТЬ 1 ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

Глава 1. Переход власти к постоянным клиентам .....	9
Глава 2. Парадоксы маркетинга для постоянных покупателей .....	24
Глава 3. Влиятельные цифровые субкультуры .....	40
Глава 4. Маркетинг 4.0 в цифровой экономике .....	56

## ЧАСТЬ 2 НОВАЯ СТРУКТУРА МАРКЕТИНГА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Глава 5. Новый путь клиента .....	71
Глава 6. Показатели эффективности маркетинга .....	89

## ЧАСТЬ 3 ТАКТИЧЕСКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Глава 7. Отраслевые архетипы и оптимальные приемы .....	117
Глава 8. Человекоцентристский маркетинг для привлекательности бренда .....	134
Глава 9. Контент-маркетинг для заинтересованности брендом ....	149
Глава 10. Многоканальный маркетинг для приверженности бренду .....	170

Глава 11. Вовлекающий маркетинг	
для индекса соответствия бренда .....	189
Эпилог. Добиться до WOW! .....	212
Благодарности .....	215
Пролог. От Маркетинга 3.0 к Маркетингу 4.0 .....	216
Указатель .....	219

ЧАСТЬ 1  
ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ  
ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА



# ГЛАВА 1

## ПЕРЕХОД ВЛАСТИ К ПОСТОЯННЫМ КЛИЕНТАМ

*От вертикального, эксклюзивного  
и индивидуального к горизонтально-  
му, инклюзивному и социальному*

Конспиролог Чарли Фрост твердо верил, что в 2012 году настанет конец света. В 2009 году пара геологов обнаружила, что предположение Фроста может быть верным. Они выяснили, что земное ядро вот-вот взорвется, что неминуемо приведет к глобальному катаклизму. Поэтому мировые лидеры собрались вместе для принятия решения и принялись строить гигантские корабли, напоминающие Ноев ковчег для того, чтобы спасти часть населения планеты. Выжившие на кораблях должны были создать новую цивилизацию.

Эта история является выдумкой и взята из фильма «2012». Но многие сцены в фильме символизируют изменения, которые мы испытываем сейчас. Фильм демонстрирует то, как старые нормы цивилизации (политические, экономические, социокультурные и религиозные) были разрушены и заменены горизонтальным и инклюзивным набором социальных норм. В фильме показано, как лидеры западных сверхдержав были вынуждены отставить свое самолюбие и начать договариваться друг с другом. При строительстве гигантских кораблей им пришлось полагаться на помощь Китая. Корабли

## ГЛАВА 1

стали символом нового мира, в котором совершенно разные люди будут связаны друг с другом без каких-либо географических или демографических ограничений.

Сейчас мы живем в совершенно новом мире. Сложившаяся структура управления претерпевает радикальные изменения. Интернет, который привнес взаимосвязанность и открытость в нашу жизнь, в значительной степени ответственен за эти изменения системы власти.

Мы являемся свидетелями того, как эксклюзивные полномочия уступают силе инклюзивности. «Большая семерка», представляющая исключительную группу могущественных государств, не смогла самостоятельно разрешить глобальный финансовый кризис. Им пришлось привлечь «Большую двадцатку», в которую входят Китай, Индия и Индонезия. Теперь экономическая мощь инклюзивно рассредоточена. Крупным корпорациям также трудно заниматься инновационной деятельностью в рамках своих исключительных организаций. Таким компаниям, как Microsoft и Amazon, в конце концов, нужно было купить более мелкие, но в большей степени инновационные компании, такие как Skype и Zappos. Даже миллионеры Билл Гейтс и Марк Цукерберг понимают необходимость экономической инклюзивности. Они жертвуют своим богатством, чтобы помочь беднякам с помощью Фонда Билла и Мелинды Гейтс и благотворительной организации Startup: Education (сейчас подразделение организации the Chan Zuckerberg Initiative).

Также мы видим, как вертикаль власти была разбавлена горизонтальной силой. Возьмем в качестве примера, что на вершине самых многонаселенных стран находятся «Соединенные штаты Facebook» с населением один миллиард шестьсот пятьдесят миллионов человек. Также мы наблюдаем, как люди, желающие узнать самые последние новости от гражданских журналистов, теперь заходят в **Twitter**, хотя раньше посмотрели бы телевизионный выпуск на таком большом

## ПЕРЕХОД ВЛАСТИ К ПОСТОЯННЫМ КЛИЕНТАМ

канале как CNN. YouTube взял Голливуд штурмом. Опрос, проведенный по инициативе еженедельника *Variety*, показал, что для подростков и молодежи от тринадцати до восемнадцати лет знаменитости YouTube намного популярнее, чем голливудские звезды. Индустрия развлечений Sony сотрудничает с YouTube, чтобы показать, что горизонтальные силы не могут быть ограничены вертикальными. Комедийный фильм Sony на тематику Северной Кореи «Интервью» изначально вышел в продажу на YouTube в ответ на предполагаемую угрозу кибератаки со стороны Северной Кореи.

Переход власти также влияет на людей. Теперь власть принадлежит не отдельным личностям, а социальным группам. Социум во главе с неизвестными лидерами свергают диктаторов. Уолл-Стрит потрясло движение «Захвати Уолл-Стрит». Журнал *Time* в номинации «Человек года» в 2014 году выбрал борцов, выступавших против вируса Эбола, а не президента США Барака Обаму или премьер-министра Индии Нарендра Моди.

Эти потрясения в корне изменили наш мир. В мире, в котором горизонтальные, инклюзивные и социальные силы превосходят вертикальные, ограниченные и индивидуальные, потребители становятся еще более могущественными. Теперь они имеют собственный голос. Они не боятся больших компаний и брендов. Люди любят делиться хорошими и плохими историями относительно брендов.

Беседы о брендах теперь вызывают больше доверия, чем целенаправленные рекламные кампании. Социальное окружение стало основным источником влияния, опережающим внешние маркетинговые коммуникации и даже личные предпочтения. Потребители, как правило, при принятии решения о том, какой бренд им выбрать, следуют примеру своих **друзей** в **социальных** сетях. Это как если бы потребители защищались от ложных брендовых утверждений и обмана компаний и строили свою крепость с помощью социального окружения.



## ОТ ЭКСКЛЮЗИВНОГО К ИНКЛЮЗИВНОМУ

Прошли те дни, когда эксклюзивность являлась целью. Теперь ее сменила инклюзивность. На макроуровне мир переходит от гегемонии к многосторонней структуре власти. Сверхдержавы, а именно Евросоюз и Соединенные Штаты, понимают, что некоторые экономические державы движутся к остальным странам, особенно в Азии, которая в последнее время развивается устойчивыми темпами. Важно отметить, что западные сверхдержавы по-прежнему сохраняют свою мощь; просто со временем другие страны тоже становятся сильнее. Экономическая мощь больше не сосредоточена, а равномерно распределяется.

Данный экономический сдвиг часто объясняется демографической ситуацией населения на развивающемся рынке — более молодом, производительном и растущем с точки зрения доходов. Это создает высокий спрос на товары и услуги, что, в свою очередь, способствует экономическому росту. Однако последние новости свидетельствуют о том, что причина может быть не только в демографическом факторе.

С инновационной точки зрения развивающиеся рынки также движутся в правильном направлении. В последних данных, собранных Робертом Литаном, говорится о том, что инновационная деятельность в Соединенных Штатах начала сокращаться. Количество начинающих компаний составляет всего 8% от общего количества компаний по всей стране, тогда как тридцать лет назад достигало почти 15%. По данным Литана, количество компаний-банкротов превысило число начинающих компаний.

В Азии ситуация совершенно противоположная. Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития, Китай обгонит по инновационным расходам Европей-

## ПЕРЕХОД ВЛАСТИ К ПОСТОЯННЫМ КЛИЕНТАМ

ский союз и Соединенные Штаты в 2019 году. В 2012 году Южная Корея стала самой передовой страной по инновационным технологиям, потратив более 4% своего ВВП на исследования и разработки.

Политическое влияние западного мира также снижается вслед за падением экономического влияния. На смену военной мощи, которая ранее обеспечивала влияние, медленно приходит более мягкий подход экономической поддержки и дипломатии. Китай, к примеру, сохраняет свое сильное влияние в Африке благодаря поддержке в создании более эффективного управления и устойчивого развития.

Сам бизнес движется к инклюзивности. Технологии способствуют автоматизации и миниатюризации, которые, в свою очередь, снижают стоимость продукта и позволяют компаниям обслуживать новые развивающиеся рынки. Прорывные инновации в различных секторах бизнеса, которые раньше считались «нерыночными», позволили бедным слоям населения приобретать более дешевые и простые продукты. Товары и услуги, которые когда-то считались ограниченными, теперь доступны для массового рынка по всему миру. Сюда относятся и автомобиль **Tata Nano** за две тысячи долларов, и система офтальмологической помощи «Аравинд» по удалению катаракты за шестнадцать долларов.

Также это работает в обратную сторону. Благодаря реверсивным инновациям новые товары могут создаваться и быть представлены на развивающемся рынке до того, как начнут где-либо продаваться. Умеренность и стремление к минимизации издержек производства, проявляющиеся при создании продуктов, становятся новыми источниками дифференциации. В качестве известного примера может выступать портативный электрокардиограф Мас 400, представленный компанией General Electric, изначально предназначенный для использования сельскими жителями Индии. Он стал прода-

## ГЛАВА 1

ваться по всему миру благодаря своей портативности, которая и обеспечила ему отличие от аналогичных продуктов.

Обеспечиваемая интернетом прозрачность также позволяет предпринимателям из развивающихся стран черпать вдохновение у своих партнеров из индустриальных стран. Они «клонировать» бизнес, наполненный местными особенностями. Например, существуют индийский Flipkart.com, подобный Amazon; индонезийский Disdus, подобный Groupon; китайский Alipay, подобный PayPal; и малазийский сервис такси Grab, подобный Uber. Потребителям в этих странах не нужно ждать, пока американские компании начнут ориентироваться на них.

Границы между разными отраслями промышленности размываются. Прослеживается тенденция конвергенции и интеграции двух или более отраслей. Разным отраслям, для того чтобы заполучить одних и тех же клиентов, приходится либо конкурировать друг с другом, либо объединять усилия. В большинстве случаев они консолидируются.

Многие медицинские центры теперь организуют слияние с туристическими объектами, что позволяет оптимизировать расходы на здравоохранение и отдых. Серия книг «Пациенты без границ», изданная в Великобритании, в 2013 году помогла около одиннадцати миллионам туристов-пациентов. Популярными видами и направлениями лечения включают в себя лечение зубов в Коста-Рике, операции на сердце в Малайзии и косметическую хирургию в Бразилии.

На некоторых развивающихся рынках, где в основном используется система предоплаты мобильной связи, телекоммуникационная отрасль сотрудничает с финансовыми службами для обеспечения различных способов оплаты товаров и услуг. Известным примером является M-Pesa — мобильная компания, занимающаяся денежными переводами в Кению.

Внутри сложившейся отрасли также будет трудно разграничить подотрасли. В финансовом секторе все больше

размываются границы между банкингом, инвестированием, кредитованием, управлением фондами и другими подотраслями — это заставляет компании искать новые способы для дифференциации. Вертикально направленная интеграция в одной отрасли приведет к созданию субъектов хозяйственной деятельности, которые будут выполнять комплексные функции от поставки материалов до производства и распределения, что затруднит понимание того, в какой отрасли деятельности работает компания.

На микроуровне людям нравится социальная инклюзивность. Быть инклюзивным — не значит быть похожим; это значит жить в гармонии, несмотря на различия. В онлайн-мире социальные сети изменили способ взаимодействия людей друг с другом, позволяя им строить отношения без каких-либо географических или демографических барьеров. На этом влияние социальных сетей не заканчивается. Они также способствуют общемировому сотрудничеству в сфере инноваций. Возьмем, к примеру, «Википедию», которая была создана огромным количеством людей; или компанию InnoCentive, которая собирает и публикует проблемы, связанные с исследованиями или развитием, а затем просит найти наилучший способ решения. На самом деле, все социальные сети, которые используют краудсорсинг<sup>1</sup>, являются хорошими примерами социальной инклюзивности. Социальные сети стимулируют социальную инклюзивность и дают людям чувство принадлежности к сообществам.

Социальная инклюзивность — это феномен, который относится не только к миру онлайн, но и к миру офлайн. Концепцию *инклюзивных городов* (городов, в которых приветствуется разнообразие жителей) часто называют хорошей моделью для устойчивых городов. Подобно концепции

---

<sup>1</sup> Краудсорсинг (англ. crowdsourcing) — привлечение для выполнения работы большого числа добровольцев.

социальных сетей, в концепции инклюзивных городов говорится о том, что преимущество получают только те города, которые будут гостеприимны и дадут чувство признания меньшинствам, которых обычно никто не замечает. Социальная инклюзивность также может проявляться в форме справедливой торговли, многообразия форм занятости и расширения прав и возможностей женщин. Данные практики охватывают человеческие различия по половому и расовому признакам, а также экономическому статусу. Такие бренды через поддержку таких ценностей как Body Shop выражают свою приверженность к социальной инклюзии «поддержка местной торговли» и программами «остановите домашнее насилие».

## ОТ ВЕРТИКАЛЬНОГО К ГОРИЗОНТАЛЬНОМУ

Глобализация создает единое поле игры. Конкурентоспособность компаний больше не будет определяться размером, страной происхождения или минувшими преимуществами. У небольших, новых и местных компаний будет шанс конкурировать с более крупными, старыми и всемирными компаниями. В конечном итоге не будет компаний, сильно доминирующих над другими. Вместо этого компания может быть более конкурентоспособной, если для сотворчества сможет контактировать с покупателями и партнерами, а для кооперативной конкуренции — наладить связи с конкурентами.

Поток инноваций, который когда-то был вертикальным (от компаний к рынку), стал горизонтальным. Раньше компании считали, что инновации «должны зародиться изнутри»: таким образом, они создали мощную инфраструктуру исследований и разработок. В конце концов они поняли, что показатели собственной инновационной деятельности никогда

## ПЕРЕХОД ВЛАСТИ К ПОСТОЯННЫМ КЛИЕНТАМ

не были настолько быстрыми, чтобы конкурировать на постоянно меняющемся рынке. В компании Procter & Gamble (P&G), например, узнали об этом в начале 2000 года, когда упал уровень продаж новых товаров. Позднее Procter & Gamble преобразовала свою модель исследований и разработок в модель связи и развития. Более горизонтально направленная модель опирается на внешние источники для идей, которые, в свою очередь, будут коммерциализированы с помощью внутренних возможностей P&G. Их конкурент, компания **Unilever**, движется в том же направлении, опираясь на свою обширную внешнюю инновационную экосистему. В наши дни инновационная деятельность горизонтальна; рынок подает идеи, а компании воплощают их в жизнь.

Точно так же концепция конкуренции изменяется с вертикальной направленности на горизонтальную. Технологии являются основной тому причиной. Гипотеза Криса Андерсона о длинном хвосте в наши дни куда актуальнее. Рынок смещается от крупных известных брендов к небольшим брендам с малой производительностью. Для небольших компаний и брендов в эпоху интернета больше не существует материально-логистических ограничений.

Теперь инклюзивность позволяет компаниям примыкать к тем отраслям, которые раньше были для них недоступными. Это создает возможность для роста компаний, но приводит к значительным конкурентным угрозам. Поскольку различия между отраслями размываются, компаниям будет очень сложно уследить за своими конкурентами. В будущем конкурирующие друг с другом компании и бренды будут работать в той же отрасли, а также в других значимых и связанных отраслях. Несколько лет назад таксомоторные компании и сети отелей не могли даже себе представить, что им придется бороться за пассажиров и гостей с такими технологическими стартапами, как Uber и Airbnb, которые используют возможности частных перевозок и аренды частного жилья.

## ГЛАВА 1

Для того чтобы определить скрытых конкурентов, компаниям необходимо начинать с целей клиентов и рассматривать потенциальные альтернативы, которые клиенты могут выбрать для достижения своих целей.

Также компаниям необходимо отслеживать конкурентов за пределами своего внутреннего рынка. Эти конкуренты не обязательно должны являться многонациональными корпорациями. В последнее время мы наблюдаем рост на развивающемся рынке таких крупных компаний, как Xiaomi и Oppo. Эти компании, созданные на развитых внутренних рынках, с учетом необходимости, внедряют новые инновации. Качество их товаров можно сравнить с крупными брендами, только вот стоят они намного меньше. Это стало возможным благодаря возможности онлайн-покупок. Будучи устойчивыми и инновационными, эти компании имеют все необходимые ингредиенты для глобального расширения собственных рынков.

Концепция доверия потребителей больше не является вертикальной; теперь она горизонтальная. Раньше маркетинговые компании легко влияли на покупателей. Они долго добивались авторитетности и опытности. Но недавние исследования в разных отраслях показывают, что большинство покупателей ориентируются на фактор близости (друзья, семьи подписчики в Facebook, и фолловеры в **Twitter**), чем на маркетинговые коммуникации. Люди просят совета в социальных сетях, и доверяют им больше, чем рекламе и экспертам. В последние годы данная тенденция способствовала росту рейтинговых систем, таких как TripAdvisor и Yelp.

В данном контексте бренд больше не должен рассматривать покупателей в качестве цели. Раньше компании передавали свои сообщения через различные рекламные СМИ. Они даже придумывали непохожую на остальных дифференциацию, что позволяло выделяться из толпы и поддерживать собственный имидж. Следовательно, бренд часто рас-



Гуляя по продуктовым,  
покупатели мгновенно  
и импульсивно решают,  
какой бренд выбрать.

