

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| Предисловие.....  | 7   |
| <b>ГЛАВА 1</b>  |     |
| Овцы и пираты.....  | 10  |
| <b>ГЛАВА 2</b>  |     |
| Почему необходимо повышать качество СХ.....                           | 16  |
| <b>ГЛАВА 3</b>  |     |
| Что такое конкурентоспособность.....                                  | 38  |
| <b>ГЛАВА 4</b>  |     |
| На что опираться при оценке предлагаемого<br>клиентского опыта.....   | 58  |
| <b>ГЛАВА 5</b>  |     |
| Поэтапное улучшение клиентского опыта.....                            | 100 |
| <b>ГЛАВА 6</b>  |     |
| Как улучшить или преобразовать клиентский опыт<br>вашей компании..... | 166 |
| <b>ГЛАВА 7</b>  |     |
| Соединяем всё вместе.....   | 235 |
| Благодарности.....  | 253 |
| О Роберте Дью.....  | 256 |
| Примечания.....   | 257 |
| Библиография.....   | 262 |



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Закройте глаза и постарайтесь мысленно перечислить самые яркие инновационные компании. Скорее всего, верхние строчки вашего списка займут Apple, Google и, может быть, какая-нибудь любимая авиакомпания или отель. Да, разумеется, в инновациях им нет равных, но готов поспорить: за их успехом стоит в первую очередь качество *customer experience* (CX) — предлагаемого и поддерживаемого клиентского опыта, то есть как самого взаимодействия клиента и компании, так и впечатлений клиента от этого взаимодействия. Это ведь не Apple придумала mp3-плеер и смартфон — но она доминирует на рынке благодаря вниманию к дизайну и нестандартной работе с клиентским опытом.

Но верно и обратное: теперь вспомните компании, которые вы поместили бы в самый низ списка, — те, от которых вы советуете своим друзьям бежать как от чумы. И опять вы, скорее всего, примете решение на основе вашего (негативного) опыта как потребителя, а не исходя из подробного анализа финансовых показателей или технологических достижений этих компаний.

Джозеф Пайн, касаясь темы CX-инноваций, еще в 1998 г. привел в своей статье, из которой потом выросла книга, отличное доказательство. Его аргумент был прост — в мире, где уже почти все, особенно услуги, стало товаром, настоящей отличительной особенностью становится личный опыт, который вы можете предложить вашим клиентам. В пример он привел, помимо прочего, Cirque du Soleil — необычный, весьма специфический цирк, где конкурентное преимущество основано в первую очередь на впечатлениях потребителя. Или взять хотя бы способность Virgin прыгнуть выше головы

на высококонкурентном рынке трансатлантических авиаперевозок. За ней тоже стоит культивирование уникального клиентского опыта, когда с вами всячески носятся: сначала к дверям вашего дома подают лимузин, а потом вы попадаете в зал ожидания и рискуете пропустить свой рейс — так вам не хочется оттуда уходить.

Однако не всегда все так очевидно, и CX-инновации — это риск: новизна рано или поздно перестает быть новизной. Но у некоторых организаций все получается как надо. First Direct, первый дистанционный банк в Великобритании, довольно быстро обзавелся обширной и лояльной клиентской базой — ему удалось персонализировать опыт взаимодействия со своими клиентами при помощи всего лишь интернета и кол-центров. Истинное мастерство его руководства проявилось в том, что клиенты по-прежнему довольны: уровень их удовлетворенности продолжает расти, хотя банку уже 30 лет. А самое главное — большинство первых клиентов First Direct оставались с ним не по инерции, а благодаря пристальному и неустанному вниманию банка к их впечатлениям от обслуживания.

Вот что пишет сам Роб: «Компании, выделяющиеся из общей массы так, что это побуждает клиентов покупать их товар, легко завоевывают рынок. Это основа инновационных изменений в области клиентского опыта. Если ваша компания сделает что-нибудь яркое и неординарное, то клиенты будут выбирать вас чаще, охотно и много вам платить, а также безвозмездно рекомендовать вас другим. Найти то, что нравится потребителю, не проблема. Проблема — как выделиться из общей массы».

Метафорическое сравнение инноваций с пиратством — но не в плохом смысле, а как идея, что надо бросать вызов, надо рисковать, чтобы более уверенно себя чувствовать на волнах бурного океана современного бизнеса, — лейтмотив этой книги. Такая идея — вернее, образ — пришлась бы по вкусу самому Джозефу Шумпетеру, отцу теории предпринимательства: она прекрасно вписывается в его убедительную концепцию «созидательного разрушения».

Ничего удивительного, что на нее косо смотрят иные руководители давно существующих на рынке компаний. Да, поначалу вас ведет дух предпринимательства — в стартапах все так и происходит, — но, добившись больших успехов, вы начинаете осторожничать.

Порядок и осмотрительность — вот ваши новые правила игры, а инновации ограничиваются постепенными усовершенствованиями, словом, вы делаете то, что у вас лучше всего получается. Это отличный рецепт стабильного бизнеса, но вы все равно не застрахованы от краха, даже если не тратите силы на поиск, риск, раздвигание границ и боитесь заходить в неизведанные воды. Инновационные исследования достаточно ясно показывают: достичь долгосрочного успеха — значит достичь равновесия, и любой организации просто необходима щепотка «пиратства», чтобы разные модели поведения позволяли разрабатывать разные рыночные продукты. И в основе всего этого — клиентский опыт.

Таким образом, важность СХ очевидна, и настоящая проблема состоит в том, как его развивать и поддерживать. Вот почему эта книга так полезна. Созданная на основе результатов многолетних исследований в самых разных сферах экономики, она представляет собой структурированную базу для осмысления клиентского опыта — что это такое и из чего он состоит. Что еще важнее, книга содержит множество прекрасных примеров и идей, а также обширный инструментарий как реализации постепенных улучшений СХ, так и более радикальных и рискованных подходов к его преобразованию.

Джон Бессант,  
один из авторов книги «Управление инновациями»  
(*Managing Innovation: Integrating Technological, Market and  
Organizational Change* — уже 6-го издания)

# ГЛАВА 1

## ОВЦЫ И ПИРАТЫ

Если вас, как и меня, расстраивает стиль работы большинства крупных фирм — и, возможно, в первую очередь вашей собственной, — тогда эта книга для вас. Мы около 10 лет собирали и анализировали информацию, чтобы помочь компаниям улучшить их взаимодействие с потребителями: зачастую у клиентов не возникает другого впечатления, кроме «ну, так себе». А это отпугивает. Почему так происходит? По-видимому, компании слишком боятся промахнуться и не вернуть инвестиции. Чем крупнее организация, тем больше она ценит, отстаивает и навязывает другим стадность: не высовываться, не рисковать и прятаться за чужими спинами — похоже, именно эти «общие ценности» объединяют сотрудников таких компаний. Смешно, но точно так же ведут себя и овцы в стаде. Мы прилагаем все усилия, чтобы помочь нашим клиентам отказаться от стадного поведения. Иногда это работает, а иногда нет, потому что в крупных компаниях многие охотно блеют, пока им тепло и сытно.

Печально, но факт: большинство крупных компаний задумываются о потребителе лишь тогда, когда само их существование начинает зависеть от клиентоориентированности. Те, кто занимается стратегическим прогнозированием, конечно, заметят, что все начинает сыпаться, а вот другие обратят внимание на изменение конъюнктуры рынка слишком поздно. Многие ваши коллеги по цеху начнут интересоваться вопросами клиентского опыта лишь после

того, как все более традиционные варианты повышения доходов будут исчерпаны. Вернемся к нашей аналогии: если вы скажете стаду, что на соседнем лугу трава зеленее, овцы довольно заблеют, но еще больше обрадуются, если вы укажете им на лесной пожар или злых волков. Стремление улучшить качество СХ — это почти всегда результат изменений на рынке. Мы верим в рынок — если вы тоже, эта книга для вас.

Компании, выделяющиеся из общей массы настолько, что это побуждает клиентов покупать их товар, легко завоевывают рынок. Это основа инновационных изменений в области взаимодействия с клиентами. Если ваша компания сделает что-нибудь яркое и неординарное, то клиенты будут выбирать вас чаще, охотно и много вам платить, а также безвозмездно рекомендовать вас другим. Найти то, что нравится потребителю, не проблема. Проблема — как выделиться из общей массы. Вот тут-то и выясняется, что многие руководители к этому не готовы.

Говоря о содержании этой книги, мы не случайно вспомнили о пиратах: она о том, как сделать что-то из ряда вон выходящее и восстать против привычных стереотипов. Клиентский опыт для руководителя — все равно что открытое море для пирата: это одна из тех немногих областей бизнеса, которые до сих пор недостаточно хорошо исследованы и которыми еще толком не научились управлять. Но это не значит, что эта книга о чем-то незаконном или неэтичном. Как раз наоборот. Мы уверены: чтобы сделать клиентов счастливыми, необходимо предлагать им *яркий* опыт взаимодействия с вами — ощущения, воспоминания, которыми хочется делиться. Но и пиратствовать следует подальше от берега, и внедрять инновации в области клиентского опыта лучше всего на передовых рубежах рынка. А для этого нужны и твердое мужество, и отчаянная дерзость. И, признаться, такие инновации порой и впрямь смахивают на мошенничество — ради успеха приходится пренебрегать устоявшимися нормами рынка.

Эта книга об инновациях. В ней говорится как об исследованиях, так и о разработке решений, проверенных на практике. Применяя описанные здесь инструменты, вы узнаете, как обеспечить

вашему бизнесу залог конкурентоспособности. Конкурентные преимущества, как известно, бывают разными, но в книге рассказывается исключительно о тех, которые связаны с наилучшим управлением клиентским опытом. Многие примеры относятся к крупным компаниям — они на виду, и с ними легче связаться. Однако изложенные в книге принципы применимы к предприятиям любого масштаба, включая стартапы. Чтобы вам было проще ориентироваться в темах, исходя из размера вашего бизнеса, мы разделили книгу на главы.

**В этой главе** более подробно обосновывается актуальность предмета книги. Прочтите ее, если хотите лишний раз убедиться в правильности своего решения вложиться в оптимизацию взаимодействия клиентов с вашей компанией. Но если вы уже уверены в необходимости такого шага — просто пропустите ее.

**Глава 2** отвечает на вопрос, почему необходимо повышать качество СХ и кратко рассказывает о рыночном позиционировании и значении бренда. Пропустите эту главу, если у вас уже есть представления о связи качества клиентского опыта и ценности бренда.

**Глава 3** — это азы создания конкурентных преимуществ как важнейшей составляющей стратегического планирования. Речь в ней пойдет о том, что на самом деле означает наличие конкурентного преимущества на рынке. Прочтите эту главу, чтобы узнать, как формируется конкурентное преимущество, изучите примеры и сравните с целями стратегического плана вашей фирмы. Пропустите эту главу, если вам не слишком интересно, как инновационные изменения во взаимодействии с клиентами вписываются в контекст разработки стратегии компании, или если вы уже являетесь профи в области конкурентной стратегии.

**Глава 4** охватывает все, что касается стадии исследований, необходимых для более глубокого понимания ситуации в вашей конкурентной среде. Материал основан на комбинированных



методах исследования. По сути это краткий курс, как соединить непосредственные наблюдения, опросы и анкетирование со статистическим анализом, чтобы получить необходимые сведения о конкурентной среде. В ней говорится о вопросах составления карты пути клиента (или карты клиентского опыта), сегментирования рынка, факторах ценности и различных подходах к рыночному позиционированию. Пропустите эту главу, если вы знакомы с составлением таких карт, принципами психографического и поведенческого сегментирования, «стратегией голубого океана» и моделированием клиентского выбора.

**Глава 5** знакомит с системой TERMS (Time — «время», Emotion — «эмоции», Risk — «риск», Money — «деньги» и Situation — «ситуация»), позволяющей выявлять и ликвидировать болевые точки. Эти инструменты пригодны для постепенных инновационных изменений в сфере CX, а иногда способны привести и к более глобальным преобразованиям. Очень удобно, когда у вас уже есть список существующих болевых точек клиентов: можно определиться с конкретными тактическими шагами по улучшению ситуации. Эта глава также поможет получить всестороннее (и практическое) представление о концепции клиентоориентированности. Возможно, это самая полезная глава в книге для представителей малого бизнеса, которые ищут малозатратный способ, как создать преимущество в своей нише. А вот большой бизнес зачастую закичивается на ликвидации болевых точек. Это прискорбно — таким образом легко упустить возможность обеспечить себе долгосрочные преимущества от инновационных изменений клиентского опыта.

### Ищем нужные примеры болевых точек и решений

Чтобы было легче найти конкретные примеры, мы представили все кейсы в таком же виде, как это пояснение. Существует также отдельный перечень кейсов, так что вы быстро найдете примеры знакомых компаний или нужных вам отраслей. Если вам необходим совет по выявлению болевых точек, то ищите примеры со знаком «минус» в названии. А если вы нуждаетесь в источнике вдохновения для реализации постепенных усовершенствований или даже глобальных инновационных изменений, тогда ищите в заголовке знак «плюс». Мы используем также сокращения для определенных понятий, связанных с элементами клиентского опыта. Если ваш вопрос связан со временем, эмоциями, риском, деньгами, ситуацией или ощущениями, то можно воспользоваться приведенными ниже сокращениями для альтернативного поиска.

**CX** = клиентский опыт / взаимодействие с клиентами / впечатления пользователей.

**T+** | **T-** = клиентский опыт, связанный с фактором времени.

**E+** | **E-** = клиентский опыт, связанный с эмоциями.

**R+** | **R-** = клиентский опыт, связанный с уровнем риска.

**M+** | **M-** = клиентский опыт, связанный с деньгами.

**S+** | **S-** = клиентский опыт, связанный с определенной ситуацией/ощущениями.

В **главе 6** рассказывается о более сложных методах моделирования инноваций — так сказать, не для слабонервных. Они рассчитаны на продвинутых пользователей, нацеленных на революционные изменения и на подлинно инновационное взаимодействие с клиентами. Но беда в том, что безусловная эффективность этих инструментов — их и сильное, и слабое место. Можно к ним прибегнуть, чтобы отойти от своей привычной модели поведения на рынке, но это может завести вас и в темные воды, где, кроме азарта новых открытий, будет и риск налететь на рифы. Из всех разделов книги эта глава в наибольшей степени потребует от читателя определенной подготовки.

**Глава 7** — это примеры реализации новых идей в сфере СХ. Она состоит из двух частей: управление необходимыми изменениями и борьба с их нежелательными последствиями. То, о чем говорится в этой главе, особенно важно для стратегического успеха любых инноваций в области взаимодействия с клиентами: ведь конкуренты могут легко перенять простые изменения. Но факт остается фактом: формировать более позитивный клиентский опыт, способный привести к устойчивому конкурентному преимуществу, не так-то просто. А что просто делается, так же просто и копируется конкурентами, так что полезность простых идей сомнительна.

## ГЛАВА 2

# ПОЧЕМУ НЕОБХОДИМО ПОВЫШАТЬ КАЧЕСТВО СХ

Создание условий для получения клиентами более ярких и качественных впечатлений позволяет компании решить сразу три главные стратегические проблемы рынка: ценовое давление, снижение ценности бренда и гонка разработчиков.

Ценовое давление возникает на затоваренных рынках. Когда-то спрос на рынке превышал предложение. Однако современные рынки, как правило, в долгосрочной перспективе тяготеют к избыточным мощностям. А это, в свою очередь, оказывает давление на самих поставщиков товаров и услуг, вынуждая их урезать расходы, чтобы не работать себе в убыток и сохранить конкурентоспособные цены (в реальном выражении). Избыточное предложение подталкивает бизнес к дифференцированию — предприниматели стараются обезопасить себя от ценового давления, вызванного избыточными мощностями. Во многих научных исследованиях подчеркивается, насколько трудно конкурентоспособным компаниям, ориентированным на получение прибыли, одновременно сохранять преимущество за счет минимизации издержек и дифференцировать бизнес. Как правило, для такой компании дифференцирование — это элемент маркетинговой стратегии.

Маркетинг начинается с вопроса: что выделяет ваш товар или услугу в ряду других для той или иной группы потребителей, считающих эти отличия значимыми? Понимание этого позволяет

избежать ценового давления. Если у вас есть название и логотип, где отражены значимые отличия, у вас есть бренд. Брендинг — в первую очередь восприятие продукта. Потенциальная выгода от создания бренда заставляет участников рынка работать в этом направлении. По мере того как рынок наводняют все новые и новые бренды, возрастает и давление на игроков: надо «выстраивать» бренд, надо его продвигать. Чем больше средств вкладывается в бренд, тем ниже эффективность брендов-конкурентов. В итоге возникает такой же замкнутый круг, как и в случае с ценовым давлением, описанным выше. Результат — снижение ценности бренда. Это вторая проблема рынка.

И, наконец, третья проблема — гонка разработчиков. Если дело брендинга — восприятие потребителем отличий товара или услуги от конкурентов, то разработчики заняты созданием отличий реальных. В идеальном мире брендинг и развитие идут рука об руку. А в нашем с вами мире некоторые игроки на рынке жульничают, создавая при помощи брендинга иллюзию активного развития. Компании, которые действительно совершенствуют товары и услуги, как правило, копируют другие, уже более или менее устоявшиеся рыночные продукты. Это приводит к своего рода гонке вооружений, и в результате каждый игрок создает товар или услугу в ответ на действия конкурентов.

Ценовое давление, снижение ценности бренда и гонка разработчиков — конкретные примеры системной проблемы рыночной конкуренции. Привлекательные цены, эффективный брендинг, удачные разработки — все это имеет огромное значение, но легко копируется конкурентами. А значит, требуются действия из области тактики. Истинно стратегические решения — ваши и только ваши: их трудно скопировать, и, следовательно, они более жизнеспособны. В этой книге повышение качества клиентского опыта представлено как одно из возможных истинно стратегических решений, поскольку для обеспечения качественного СХ необходимо научиться, как часто говорят, управлять сложностью. А это умение, оказывается, совсем непросто скопировать. Ниже приведен первый пример: как развиваются рынки, откликаясь на новые стратегические задачи, бросающие вызов нынешнему соотношению сил в сфере СХ.

### **T+: От пакета с мукой до праздника**

Развивающаяся экономика впечатлений накрыла нас с головой. Посмотрим, как менялось ценностное предложение, на примере праздничных тортов. В 1940-х гг. хозяйки, как правило, сами их стряпали из соответствующих ингредиентов, и затраты исчислялись центами. Рыночный успех определялся воспринимаемым качеством ингредиентов (т. е. преимуществами в глазах покупательниц), их доступностью и ценой. После Второй мировой войны в женщинах стали видеть полноценную рабочую силу, и теперь у них было куда меньше свободного времени. В 1960-е гг. в продаже появились готовые смеси для тортов (например, White Wings в Австралии или Betty Crocker в США) по цене в несколько долларов. И хотя пакеты со смесью стоили в 10 раз дороже, чем входящие в нее ингредиенты по отдельности, они экономили время, и хозяйки могли по-прежнему печь торты самостоятельно. При этом рынок продаж ингредиентов никуда не делся (хотя и сократился в объемах). Но никакие ингредиенты, даже лучшие в мире, даже бесплатные, не могли бы соперничать на новом рынке с готовыми смесями для тортов. В 1980-х гг., когда экономика взяла курс на сервис, а у людей стало еще меньше свободного времени, женщины (и мужчины, кстати, тоже) стали заказывать или покупать готовые торты в магазинах. И снова их стоимость была в 10 раз больше, чем готовых смесей для тортов, но многие хозяйки уже не умели печь торты, а даже если бы и умели, то им было жаль на это времени. Рынки ингредиентов и готовых смесей для тортов и на этот раз никуда не исчезли, но было невозможно конкурировать с услугами по выпечке тортов. Однако потом, начиная с 1990-х гг., спрос опять поменялся — родители начали устраивать дни рождения своих детей в сетевых фастфудах или заведениях семейного формата. Рынок снова сменил вектор — теперь уже в сторону собственно празднования дня рождения. А самое смешное, что при организации вечеринки по случаю дня рождения (которая обходится раз в десять дороже готового торта) сам торт заведение зачастую предоставляет бесплатно. Со временем практически любой рынок сталкивается с одной и той же тенденцией перехода от количественного спроса («мне нужно испечь торт ко дню рождения») к качественному («мне нужно, чтобы мне устроили праздник»). Решение этой долгосрочной проблемы — вот что такое стратегия.

На большинстве рынков давление со стороны конкурентов стимулирует разработку новых, усовершенствованных версий товаров. Спустя какое-то время очередная модификация появляется на рынке — с дополнительными возможностями и/или новыми функциями. Скажем, на высокотехнологичных рынках у каждого нового поколения продуктов больше функций, чем у предыдущего. Со стратегической точки зрения постепенное усовершенствование продукта не может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. В лучшем случае это будет лишь временная победа, а в худшем такие действия просто погубят бренд, если продукт провалится на рынке. А когда гонка заводит слишком далеко, это называют «ползучий улучшизм».

#### КОГДА ПОСТЕПЕННОЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЗАВОДИТ СЛИШКОМ ДАЛЕКО

С момента основания в 1901 г. компания Gillette потратила миллиарды долларов на разработку продукции для рынка одноразовых бритв<sup>1</sup>. Еще в 1903 г. Gillette начала торговать первой безопасной бритвой с новейшим одноразовым лезвием. На рынке появлялось множество моделей, не сильно отличающихся друг от друга, — вплоть до 1956 г., когда была разработана бритва с плавающим лезвием, сильно упростившая бритье, поскольку лезвие при использовании поворачивалось. Эту модель в различных версиях так и воспроизводили до 1986 г. Линейка бритв с двумя лезвиями Sensor (запущена в 1990-м) насчитывает 29 патентов, а Mach3 с тройным лезвием — 35 патентов. Да, именно разработка нового продукта изначально привела Gillette к рыночному успеху, но сегодня компания, возможно, уже начинает осознавать, что приближается к пределу ценности продукта за счет увеличения количества лезвий. У новейшей бритвы Gillette их уже пять, но на рынке есть предложения от конкурентов — у их бритв лезвий еще больше!

У бритвы Расе 7 корейского производителя Dorco (выпущена в 2015 г.)<sup>2</sup> их семь. А еще — запатентованная технология Venetian Flow, обеспечивающая легкое промывание лезвий. Все это выглядит,

мягко скажем, нелепо. Раз уж мы заговорили о чересчур рьяном «улучшизме», попробуем сравнить лезвия с серией фильмов про Рокки. В 1976 г. на экраны вышел первый фильм «Рокки», после чего последовала целая серия сиквелов — каждый драматичнее предыдущего: «Рокки II» (1979), «Рокки III» (1982), «Рокки IV» (1985), «Рокки V» (1990), «Рокки Бальбоа» (2006) и «Крид: Наследие Рокки» (2015). Итак, сравниваем: киношники быстро взяли быка за рога и уже в 1979 г. выпустили «Рокки II», в то время как бритвенная индустрия топталась на месте. Выход «Крида» (он же «Рокки VII») показал, что фильмы опять одержали победу над бритвами: у Gillette ProFusion, выпущенной в 2014 г., всего пять лезвий. Но Сильвестру Сталлоне уже перевалило за семьдесят, так что производители бритв могут нанести сопернику сокрушительный удар, если придумают, как втиснуть в бедный картридж восемь лезвий! Как бритвы, так и «Рокки» принесли большую прибыль, но не надежное конкурентное преимущество.

Возможно, пример с Gillette и «Рокки» не слишком убедителен: качество бритв со временем росло, а фильмы о Рокки, пожалуй, делались только хуже. Самая современная бритва — образец, с которым сравнивают все предыдущие модели, тогда как первый «Рокки» — золотой стандарт для всех сиквелов. Но если посмотреть на все глазами потребителя, то становится непонятно, почему рынок зашел так далеко со всей этой кучей лезвий... Неужели бритва с семью лезвиями настолько лучше, чем с двумя? Gillette может возразить: продвинутые технологии повышают эффективность бритья. Однако на бритвенном рынке стратегия разработки и патентования продуктов не способна защитить Gillette от конкуренции. И последние данные, судя по всему, подтверждают: у этой стратегии нет будущего. В 2014 г. продажи одноразовых бритв в мире сократились на 3,6%<sup>3</sup>.

Вышеприведенные примеры Gillette и «Рокки» — это реальные примеры управленческого феномена, описанного еще Теодором Левиттом в 1960 г. как «маркетинговая близорукость»<sup>4</sup>, а затем глубоко исследованного Клейтоном Кристенсеном в книге «Дилемма инноватора»<sup>5</sup>. Основная мысль обоих экспертов по стратегии сводилась к тому, что главнейшее препятствие для реализации новой эффективной стратегии в организации — это эффективность действующей стратегии. Для растущего бизнеса решение вкладывать средства



в новые стратегии может показаться не самым логичным — из-за более значительных системных рисков по сравнению с ведением дел по-старому. Особенно если новый продукт компании «каннибализирует» уже существующий — отъедает у него долю рынка. Таким образом, инвестирование в развитие текущей стратегии выглядит более привлекательно. Однако наиболее разумные компании идут по инновационному пути развития и не боятся пустить на мясо своих нынешних «дойных коров». Наглядный пример — Intel со своими процессорами Pentium и Celeron.

Стратегия «Pentium или Celeron» (см. ниже) оказалась для компании очень мудрым ходом, поскольку открывала перед Intel как продавцом два разных пути удовлетворения запроса клиента, исходя из его требований: производительность — Pentium, цена — Celeron. Поначалу в Intel опасались, что Celeron повлияет на объемы продаж Pentium. С тактической точки зрения, поскольку Pentium стоил дороже, чем Celeron, он приносил и больше прибыли. А на стратегическом уровне само существование Celeron, казалось, идет вразрез с логикой конкурентной борьбы на рынке процессоров для ПК, поскольку в этом случае было невозможно прикрываться аргументом о высокой производительности Intel'овских ЦП. Если бы Intel последовала путем Gillette, корпорация просто делала бы свои новые Pentium все мощнее и мощнее — подобно увеличению количества лезвий в бритве. Эндрю Гроув (тогдашний генеральный директор Intel) объяснял вывод на рынок Celeron так: если мы не предложим более дешевый вариант лидирующего на рынке продукта — Pentium, то рано или поздно это сделают конкуренты. Строго говоря, Гроув просто взял Pentium, сделал его урезанную версию, и получился Celeron.

Гроув прибег к более клиентоориентированному подходу, чем традиционное постепенное усовершенствование продукта. Он хотел, чтобы сборщики ПК могли с ходу оценить, что для них выгоднее — Pentium или Celeron. В результате компания Advanced Micro Devices (AMD) была практически вытеснена с рынка. В приведенном ниже примере особо подчеркивается, что решение о покупке (это касается и корпоративных клиентов) имеет как рациональную, так и эмоциональную составляющую. Мы считаем, что эмоциональная/субъективная составляющая даже более важна для

потребителей на B2C-рынках, и такое «личное» восприятие ставит ребром вопрос рыночного позиционирования.

### **Е+: Странное решение Intel**

В 1990-е гг. на рынке процессоров для ПК хозяйничали, строго говоря, две компании — Intel и AMD. При этом доля Intel была значительно больше, чем у конкурентов, поскольку считалось, что она способна разрабатывать все более и более мощные процессоры: те, кто гнался за производительностью компьютера, смотрели в сторону AMD лишь во вторую очередь. Стратегия была довольно проста: наиболее производительные процессоры подразумевали и высочайшую цену, и максимальную прибыль. Любое увеличение производительности процессора тут же находило отражение в ПО, и, как только производители увеличивали функциональность своих программ, процессоры тут же устаревали. Для соответствия функциональным возможностям современного ПО была необходима вся вычислительная мощность современных процессоров — и даже больше. Это походило на сговор между Microsoft и Intel — заставим пользователей покупать новые ПК каждые полтора года, чтобы идти в ногу с прогрессом. Способность Intel всегда быть на шаг впереди в технологическом отношении по сравнению с AMD позволила корпорации доминировать на рынке. Вот почему стратегия с Celeron казалась тогда столь нелогичной.

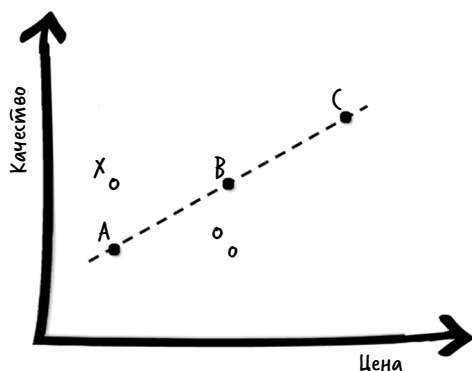
Процессоры Celeron<sup>6</sup>, появившиеся на рынке в апреле 1998 г., представляли собой бюджетные компьютерные чипы для недорогих ПК. Celeron по сравнению с Pentium имел меньше кеш-памяти и упрощенный набор команд. Оба ЦП «тянули» одни и те же программы, но на Celeron все работало несколько медленнее.

Производительность Celeron была ниже, но и цену Intel установила соответствующую (даже при том, что затраты на производство микросхем для обоих продуктов не сильно различались). Выводя на рынок Celeron, Intel преследовала ясную цель: предоставить корпоративным клиентам выбор — более дорогой и более быстрый Pentium или более дешевый, но более медленный Celeron. Pentium годился для современных компьютеров. Celeron был идеальным решением для бюджетных моделей, позволявших начинающим пользователям без проблем выходить в интернет. А AMD оказалась между двух огней.

## ВЛИЯНИЕ ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА ПРИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИИ НА РЫНКЕ

В основе вышеприведенных примеров лежит проблема позиционирования на рынке.

Маркетинговые коммуникации — это донесение информации об ассортименте продукции и цене, а субъективная, воспринимаемая потребителем ценность товара вытекает из отношения между воспринимаемым качеством и объективным сравнением цен. На нижеприведенной диаграмме А — бюджетный рыночный продукт, В — продукт с оптимальным соотношением цены и качества, а С — премиальный.



В авиаперевозках это могут быть места разных классов — скажем, эконом, премиум-эконом и бизнес. Поскольку у большинства авиакомпаний есть билеты всех трех ценовых категорий, то сам авиабренд не играет большой роли. В отельном бизнесе есть трех-, четырех- и пятизвездочные гостиницы, что тоже снижает значимость конкретного бренда — хотя, думаю, Sheraton, Hilton и Doubletree могли бы потребовать от меня извинений за то, что их приравнивают к Formule One или Mercure. Автомобили тоже бывают разных брендов — Daewoo, Mini или Mercedes. Не важно, о каком рынке идет речь, важно, что бренды А, В и С определяют границы рыночной цены. На диаграмме также обозначены альтернативные продукты — как О и Х.

Эти альтернативные компании-претенденты представляют свои новые продукты/бренды, некогда представленные уже А, В и С. Бренд О после выхода на рынок едва ли ждет успех — потребители вскоре поймут, что это предложение ничуть не лучше по качеству, чем бренд А, но стоит дороже, а продукция бренда В при той же цене обладает более высоким качеством. А вот бренд Х взлетит, потому что это более качественная версия бренда А при одинаковой цене (или более дешевая версия бренда В, но с сопоставимым качеством). Отметим также, что появление бренда Х фактически обесмысливает существование бренда А и вынуждает бренд В изменить свою ценовую политику, потому что бренды С и Х образуют новые границы рынка. Этот график позволяет сделать ряд важных выводов, и один из них заключается в том, что бренды рассматриваются с точки зрения критериев, задаваемых самими потребителями, и в итоге получают сравнительную оценку. В вышеописанной рыночной ситуации буквой Х обозначено то место, которое стремятся занять большинство компаний.

Стать брендом Х можно двумя способами: либо снизить цену бренда В, либо повысить уровень воспринимаемого качества бренда А. Исходя из нашего опыта, многие компании пытаются сделать и то и другое. Финансовый и производственный департаменты компании всеми силами стараются сократить расходы. Чем меньше расходы, тем ниже цены. Предоставление скидки лишь на первый взгляд хорошее решение, но на самом деле это игра с отрицательной суммой: ваши конкуренты тоже могут снизить цены, и в результате проигрывают все участники рынка. Другой вариант — попытаться управлять качеством. Департамент маркетинга привлекает брендинговое агентство, чтобы попытаться улучшить восприятие потребителями своего продукта. Повышение качества с прицелом на повышение цен — то есть с прицелом на будущее — уже больше похоже на решение, поскольку любой участник рынка стремится к более высокой прибыли. Это основное оправдание расходов на привлечение маркетинговых и брендинговых агентств.

Но если сравнить цены можно сразу, то дать объективную оценку качеству зачастую сложно. Восприятие качества отчасти субъективно — оно связано с тем, как потребитель сравнивает

приобретенный товар или услугу с ожидаемым, требуемым или желаемым результатом. У разных потребителей разные ожидания, потребности и желания, и то, что один сочтет качественным товаром/услугой, другой вполне может забраковать. Некоторые составляющие качества товара или услуги трудно оценить до покупки. Даже приобретение продукта не всегда позволяет с уверенностью судить о его качестве — когда принимаешь решение о повторной покупке. В конце концов, опыт покупки и использования продукта — это не что иное, как расширение и трансформация критериев оценки: у потребителей возникают пожелания, о которых они раньше и не подозревали, и меняется сам эталон качества, установленный ранее.

*«Доктор Джозеф Джуран, один из основоположников идеи всеобщего управления качеством (TQM), получившей развитие в 1990-х гг., определяет качество как пригодность для использования с точки зрения замысла, соответствия техническим требованиям, доступности, безопасности и эксплуатации в реальных условиях. Таким образом, его концепция более точно отражает точку зрения клиента»<sup>7</sup>.*

Определение качества, данное Джураном, достаточно узкое — пригодность для использования по-прежнему интерпретируется как поддающаяся объективному измерению, хотя во главе угла все равно потребитель. По Джурану, компаниям для сохранения конкурентоспособности необходимо обеспечивать постоянное соответствие измеримым стандартам качества. К сожалению, такой подход не объясняет, почему все-таки маркетологи и стратеги вкладывают столько сил и средств в качество. Предполагается, что качество способствует получению более высокой прибыли, но объективная количественная оценка качества просто переводит рынок в режим ценовой конкуренции с достижением каждого нового, более высокого уровня стандартов. Рассмотрим возможные аспекты качества в сфере профессиональных бухгалтерских услуг: присяжный бухгалтер (СА) и сертифицированный практикующий бухгалтер (СПА). Обе системы сертификации призваны подтвердить, что практикующий специалист обладает необходимой квалификацией

и соответствует более высоким профессиональным стандартам по сравнению с обычным бакалавром коммерции или вроде того. Проблема в том, что между владельцами сертификатов СА и СРА была, есть и остается ценовая конкуренция. Чтобы иметь возможность взимать с клиентов дополнительную плату, бухгалтеру необходимо получить субъективное, воспринимаемое клиентом преимущество — именно оно позволит ему предлагать свои услуги как более высококачественные. Этого можно добиться, продвигая свой личный бренд. Но гораздо чаще люди смотрят на бренд компании. Собственно, поэтому услуги PwC и Ernst & Young стоят куда дороже, чем услуги вашего местного дипломированного присяжного бухгалтера. Это и называется капиталом бренда.

ЦЕННОСТЬ БРЕНДА НАЧИНАЕТСЯ С РЕПУТАЦИИ,  
А РЕПУТАЦИЯ — С КАЧЕСТВА

Бренд как идея — это мощный маркетинговый образ, который формировался в человеческом обществе веками. На современном рынке бренд в идеале будет представлять собой очень убедительное обещание — причем сдержанное обещание. Но так было не всегда. Изначально бренд представлял собой специальный знак, подтверждающий право собственности, который использовался в первую очередь для клеймения скота. На коже животного выжигали — в самом прямом смысле — особый знак, чтобы вор не мог продать краденый скот. Однако постепенно смысл клейма начинает меняться — оно уже подтверждало не собственность, а качество. Со временем у иных скотоводов, чьи коровы давали более вкусное и жирное молоко, появлялась соответствующая репутация, так что они при торговле скотом могли устанавливать более высокие цены. Эта премиальная наценка распространялась и на скот, проданный через посредника. Личное клеймо фермера давало посреднику основания назначить более высокую цену, обусловленную репутацией фермера. Таким образом, клеймо стало неким выражением личной репутации, зачастую представляя собой знак качества. Вскоре не только скотоводы стали пользоваться клеймением товара как способом связать репутацию и высокое качество.

Находчивые ремесленники начали маркировать свои изделия собственным торговым знаком (впоследствии это станет торговой маркой в ее современном виде). Если вы предпочитали покупать обувь у определенного сапожника или горшки у определенного гончара, то были уверены в подлинности этих товаров — ведь на них был нанесен соответствующий знак изготовителя. А если вы знали, что ваш сосед очень уважает такого-то гончара или такого-то сапожника, от вас не требовалось разбираться в горшках и сапогах самому — достаточно было приобрести товары с клеймом того же мастера. Такой нехитрый бренд-маркетинг позволял опытным мастерам своего дела с устоявшейся репутацией выделять свои товары на фоне прочих. Наличие торгового знака давало им возможность устанавливать более высокие цены на свои более качественные товары и услуги — плод их труда и мастерства. На объективную оценку качества товара накладывалась еще и субъективная оценка — сведения о его производителе.

В итоге товары, помеченные торговым знаком, стали восприниматься как более качественные и более ценные. При этом «брендовые» и «небрендовые» товары внешне могли выглядеть одинаково. Разница между «рукотворными» товарами и домашним скотом заключалась в том, что скот — это товар, если можно так выразиться, скоропортящийся, так что между клеймом и качеством прослеживалась очень тесная взаимосвязь. А долговечность «брендовых» товаров длительного пользования означала, что качество и бренд были связаны не так тесно. Со временем узнаваемость бренда (основанная на количестве людей, купивших товар) стала означать, что торговый знак перестает быть свидетельством воспринимаемого качества и превращается в некий индикатор воспринимаемой привлекательности. Это создавало почву для злоупотребления подобным маркетингом.

#### ШУМИХА ВОКРУГ БРЕНДА: БЫСТРО, НО ИСКУССТВЕННО

Брендинг оказался настолько эффективной стратегией, что некоторые мастера (еще не успевшие обзавестись собственной репутацией)

начали копировать товарные знаки других, более известных производителей. Это позволяло им выдавать свои изделия за продукцию более высокого качества. Довольно быстро подделывание брендов стало считаться незаконным — и считается по сей день. Другие мастера взяли иной курс. Они решили: сначала — товарный знак, а уж затем широкая известность. По сути, новички на рынке предпочли сделать ставку не на репутацию, а на популярность, надеясь, что узнаваемости бренда будет достаточно, чтобы подхлестнуть продажи. Если товар станет хорошо продаваться, это, конечно же, скажется и на репутации производителя. А поскольку покупатели не всегда способны с ходу отличить хороший товар от плохого, для таких мастеров быстрее и дешевле вывести на рынок новый продукт, прилепив к нему торговый знак, чем потратить годы на подлинное овладение ремеслом. Бренд не сообщал о реальном качестве товара или услуги — во главу угла была поставлена известность марки.

В какой-то момент — чтобы избежать как ценовой, так и неценовой конкуренции, — некоторые успешные рыночные игроки перенесли свое соперничество в область разработки, создания и эксплуатации брендов. В нашем глобализированном, сетевом, многоканальном мире маркетинговая раскрутка не прекращается ни на секунду. Все происходит здесь и сейчас, на улице и дома, на экранах компьютеров, смартфонов и телевизоров, на билбордах, вывесках. В наше время маркетинг движут раздутые рынки — практически на каждом рынке предложение превышает спрос. То тут, то там появляются новые бренды — все надеются пробиться и завоевать известность. Само существование этих брендов не более чем результат рекламной шумихи, учитывая, что за ними не стоит подлинное качество. Классический пример: известная персона участвует в раскрутке товара, о котором ничего не знает. Современные маркетинговые стратегии для потребительских товаров (особенно это касается одежды и обуви) направлены на развитие бренда, призваны улучшить восприятие клиентами качества и/или привлекательности товара, даже если он ничем не выделяется из общего ряда. В худшем случае такой товар не более чем «голый король», а иногда компании просто действуют по принципу «а мы тоже так умеем» и продвигают свой продукт как нечто особенное.



*«Можно покрасить свинью. Но она все равно останется свиньей. Можно завернуть тухлую рыбу в бумагу и продать ее как свежую. Но и через восемь лет она все еще будет вонять»<sup>8</sup> (2008 г., высказывание тогдашнего президента США Барака Обамы об оппозиции).*

Шумиха вокруг бренда, или, как сейчас говорят, хайп — отнюдь не крутой креатив, не выстраивание вокруг бренда красивой легенды. Это попытка ввести в заблуждение, прямо или косвенно (см. пример с водой nakd), чтобы получить прибыль. Подобная шумиха всегда влечет за собой риск: она может «убить» и лояльность к бренду, и доверие к компании в целом. Самый разумный вариант для бренда — эмоционально рассказать реальную историю об актуальном клиентском опыте, достоверно и без преувеличений. Если у компании это получается — создается устойчивая ценность бренда. Если нет — бренд теряет свою индивидуальность и в лучшем случае просто остается на плаву (это будет так называемым гигиеническим, поддерживающим фактором). Худшее, во что может выродиться маркетинг, — уговаривание клиентов принимать невыгодные для себя (но выгодные для компании) решения о покупке.

### **Е--: Вода nakd**

Новозеландская компания nakd<sup>9</sup>, производитель питьевой воды, использует «минималистский» подход к позиционированию бренда, чтобы «продать» чистоту своего продукта по более высокой цене. Вода настолько чистая, что смыла даже гласную из названия (naked по-английски — «обнаженный», «простой», «открытый»), да и пишется оно со строчной буквы — очевидно, по принципу «чем меньше, тем лучше». Вот что можно прочесть на корпоративном сайте: «Мы выбрали название nakd, чтобы подчеркнуть чистоту и нейтральный вкус (вернее, отсутствие вкуса) нашей воды. Артезианская вода nakd класса люкс — все так, как задумано природой. До вас к этой воде никто не прикасался — пока вы сами не откроете бутылку»<sup>10</sup>. Читая такой текст, вы невольно задумываетесь: «Да, такая вода и должна стоить очень дорого». Хотя компания сама же признает, что это всего лишь вода. Беда в том, что бренд был создан, чтобы срубить денег, а не ради потребителей.

Суть вопроса — в том, на кого нацелен маркетинг. Агентства и маркетологи уверяют нас, что бренды создаются, чтобы помочь покупателям сделать выбор. Так оно и есть — на первый взгляд. Но на самом деле проблема в том, что компании, инвестирующие в бренд-маркетинг, преследуют тем самым не интересы потребителей, а свои собственные — прибыль. С этой точки зрения брендинг — то, что в конечном счете делает товар или услугу более ценными или востребованными, но объективно не делает их качественнее.

Когда заходишь на сайт *nakd*, в глаза тут же бросается картинка, на которой запечатлен великолепный пейзаж. На переднем плане — прозрачная, почти хрустальная гладь озера, простирающегося далеко за пределы картинки. На заднем — заснеженный горный хребет, частично закрытый белым облаком. Хребет так далеко, что кажется синим и как бы парит над горизонтом. И если хорошенько задуматься, то такая картинка (представляющая собой неотъемлемую часть пресловутого «обещания» *nakd*) очень сильно подрывает доверие к бренду.

Артезианская вода имеет подземное происхождение. Картинка новозеландского горного озера должна вызывать ассоциацию «вода — чистота — красота». Реальность же такова, что ее качают из грунта, а затем разливают по бутылкам. Ни снег на вершине горного хребта, ни озерная гладь не имеют к ней никакого отношения.

В ассортименте производителя есть вода в ПЭТ-бутылках, которые выглядят как стеклянные. Согласно описанию на сайте, они тоже представляют собой нечто особенное: «Наша фирменная бутылка, имеющая изящную форму и приятная на ощупь, еще и очень эргономична, что делает комфортным сам процесс употребления воды. Мы хотели не просто создать нечто с восхитительным вкусом и дизайном, но и донести до вас суть нашего бренда — его простоту, но одновременно и особую утонченность. Наша бутылка уникальна. Надписи, сделанные шрифтом Брайля, подчеркивают, что для наслаждения прекрасным совершенно не нужно зрение, потому что красота внутри: надо просто забыть о штампах и довериться воде»<sup>11</sup>.

Для критически мыслящего человека отсылка к шрифту Брайля выглядит нелепостью — как, впрочем, и предложение «довериться». Еще хуже следующее описание: «Благодаря естественному 50-летнему процессу фильтрации содержание коллоидного диоксида кремния в воде одно из самых высоких в мире. Из века в век писатели в своих книгах прославляли магическую силу волшебного источника молодости. Омолаживающие свойства pack заставляют задуматься, что в этой легенде, возможно, есть доля правды. Научно доказано, что коллоидный диоксид кремния замедляет процесс старения»<sup>12</sup>. Отсюда вывод: пейте нашу грунтовую воду, потому что мы не фильтруем ее от песка, и вы сможете «замедлить процесс старения». Все сформулировано так, чтобы прикрыться от возможных юридических претензий.

Больше всего это смахивает на набор психологических манипуляций, у которых одна-единственная цель: продать эту воду.

А ведь многие не сразу понимают, что происходит. Люди охотно платят более высокую цену, чтобы насладиться «чистотой» воды, которую они пьют. Пока другой потребитель не откроет им на это глаза... Да, большинство клиентов уже не ведутся на хайп. И все же этот стиль маркетинга живуч — как и пресловутое «новое платье короля». Мы считаем, что компании должны искать другие подходы. Следующий уровень маркетинга будет связан с более детальным рассмотрением его основных противоречий и внедрением инноваций, способных эти противоречия преодолеть.

Пережив мировой экономический кризис, маркетинг XXI в. вновь набирает силу. Многие компании активно инвестируют в принципиальное улучшение своих товаров и услуг (либо в инновационные решения, чтобы быть на шаг впереди, либо в копирование уже существующих решений, чтобы догнать лидеров), однако налицо и суеверия вокруг маркетинговых коммуникаций, направленных на улучшение восприятия предлагаемой продукции. Цель этой бешеной гонки — завладеть умами потребителей, создавая привлекательный образ продукта.

На рынке лидируют товары и услуги, сумевшие зацепить потребителей на эмоциональном уровне. Подобно тому, как жидкость

пропитывает мел в рекламе зубной пасты Colgate (прогремевший в 1970-х ролик со знаменитой «миссис Марш»), первый бренд оставляет отпечаток, который не так-то просто стереть. Претенденты могут сместить действующего лидера только одним способом — стать более привлекательными. Это требует творческого подхода к маркетингу и/или инновационных изменений продукта. А поскольку реклама, как правило, обходится дешевле, чем разработка новых продуктов, в наше время бренды, логотипы и торговые марки используются для позиционирования товаров и услуг, в которых нет больше ничего особенного. Проблема такого подхода в том, что он работает до поры до времени: пока покупатели не начинают оперативно делиться своим клиентским опытом в Сети. Философии бренда необходима сильная экономическая составляющая — бренд должен опираться на что-то осязаемое.

Люди все чаще делятся своим мнением и опытом. Особенно хочется возвысить голос, когда впечатления от товаров и услуг не соответствуют созданной шумихе вокруг бренда. Если продукт, свойственный бренду, нарушает то самое «обещание» бренда — клиент не удовлетворен, клиент теряет доверие. Скажем, пользователи продукции Apple могут уверенно заявлять, что их любовь к Apple рациональна. Можно сколько угодно твердить, что это всего лишь эмоции, а эмоции — пшик, но Apple неизменно держит марку и упорно внедряет инновации, чтобы бренд не сдавал своих позиций. Впрочем, в последнее время даже Apple — компания, которая всегда ставила во главу угла грамотное взаимодействие с пользователем (а затем и с потребителем), — начала допускать ошибки в этой работе.

#### **Е–: Снижение качества СХ внутри экосистемы Apple**

Компания Apple первой создала собственную экосистему — продукты, сервис и контент. Под экосистемой в этом смысле подразумевается высокоинтегрированная система программного обеспечения, оборудования и контента — и все это собственные разработки. Экосистема Apple — телефоны, компьютеры, планшеты и телевизоры,

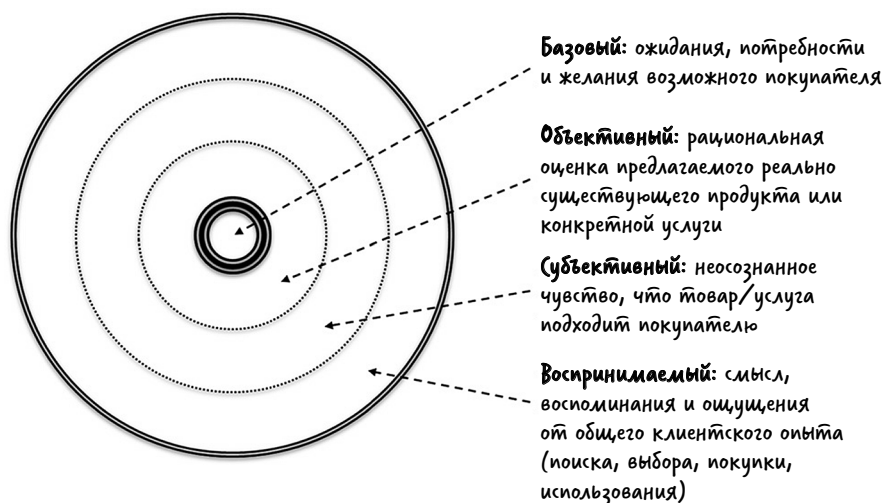
а также широчайший выбор приложений в App Store и контента в iTunes. Ее архитектура обеспечивает комфортную совместную работу самых разных элементов системы. Владельцам Apple становится все удобнее пользоваться продуктами бренда, и это подталкивает их к покупке именно продукции Apple, когда им нужен новый гаджет (часть экосистемы). Удобство привязывает пользователя к Apple куда надежнее, чем любой договор, составленный по всем правилам, а компания еще и получает отчисления от сторонних поставщиков. Apple берет с разработчиков 30% от цены на их приложения, ей достаются лицензионные отчисления от OEM-производителей совместимых с Apple продуктов — и даже часть абонентской платы, когда, скажем, пользователи Apple смотрят фильмы Netflix по Apple TV<sup>13</sup>. Компания в состоянии ежегодно зарабатывать тысячи и тысячи долларов на приложениях и контенте — как во времена, когда можно было убедить клиента менять телефон каждые два года. Казалось бы, удерживать потребителей внутри экосистемы — очевидный приоритет для компании.

Однако недавние ошибки в ПО, а также проблемы с батареей рискуют разозлить пользователей Apple. Недавний баг затронул двухфакторную аутентификацию (2FA) во всей экосистеме. Не все телевизоры имеют возможность принять код 2FA, без которого, как настаивают в компании, Apple TV работать не может. Но для решения проблемы, которую сама же Apple и создала, служба поддержки компании требует от пользователя \$39<sup>14</sup>.

Apple играет с огнем, допуская такое серьезное разочарование пользователей. Что, если они начнут не так охотно откликаться на маркетинговые послания Apple и будут чаще поглядывать на конкурентов? Выпустить их из когтей своей экосистемы — последнее, чего хотела бы Apple. Но, судя по всему, компания не замечает, что попросту отталкивает клиентов, допуская проблемы с безопасностью и требуя платы за техподдержку собственной же продукции.

ЧЕМ ВЫШЕ КАЧЕСТВО СХ,  
ТЕМ ВЫШЕ ЦЕННОСТЬ БРЕНДА

Наилучший стратегический подход к повышению уровня воспринимаемого качества — сплав маркетинга и инноваций путем развития и корректировки концепции «товара с подкреплением», что подразумевает четвертый уровень товара, в основе которого лежит клиентский опыт (см. далее). Исходная модель содержит четыре уровня: товар по замыслу, или целевой товар, товар в реальном исполнении и товар с подкреплением. Согласно модели, целевой товар — это по сути и не товар, а набор ожиданий, потребностей и желаний потребителей, когда они оценивают способность тех или иных товаров и услуг удовлетворить их потребности и желания. Товар в реальном исполнении — то, что клиент может потрогать и при желании приобрести, чтобы удовлетворить свои потребности. В формировании клиентского опыта это будет рациональным аспектом покупки. Как правило, готовое решение компании по товару или услуге — товар с подкреплением. На таком уровне присутствуют вспомогательные элементы, которые дополняют товар в реальном исполнении и делают его более полезным для потребителя. Уровень подразумевает как рациональные, так и эмоциональные элементы. Обычно потребители субъективно оценивают, подходит им продукт или нет. Наконец, существует общий накопленный опыт — внешний слой рассматриваемой модели. Опыт потребителя — в его собственных глазах — будет почти на 100% эмоциональным и субъективно воспринимаемым. Именно такой уровень и определяет смысл, который потребитель вкладывает в покупку. На этом уровне создаются ощущения от покупки и складываются воспоминания — ими потребитель впоследствии сможет поделиться с другими. Здесь определяется, к какому лагерю присоединится клиент: защитников или очернителей того или иного бренда. Этот же уровень также отвечает за когнитивный диссонанс, связанный с покупкой, — испытывает его потребитель или нет. Удивительно, но даже самым неудачным покупкам можно найти оправдание при удачном СХ. Но давайте лучше смоделируем получение качественного клиентского опыта.



Рассмотрим в качестве примера автомобиль Tesla Model S. Целевым товаром в этом случае может быть средство передвижения, престиж, эффективность и/или забота об окружающей среде. Товар в реальном исполнении — сам автомобиль. А понятие «товар с подкреплением» будет включать в себя сервисное обслуживание, гарантию, мойку автомобиля, зарядные станции, страхование, регистрацию, обучение и парковку. Во второй или в третий уровень, в зависимости от целевого товара, могут входить автомобильная стереосистема, телефон и/или GPS-система. Наконец, опыт выбора, вождения, сервисного обслуживания или каршеринга Tesla Model S — это сочетание всех внутренних составляющих. Оно включает в себя и фантастическое ощущение набираемой скорости, и отсутствие шума двигателя, и моральное превосходство («я не загрязняю атмосферу выхлопными газами»), и престиж обладания технологической новинкой, и проблемы с поиском зарядных станций. Это сверх всего того, что мы обычно получаем от владения автомобилем.

Инновационные изменения в работе с клиентским опытом могут происходить на всех четырех уровнях. На уровне целевого товара инновации во взаимодействии с клиентами касаются принципиальных возможностей перемен. Инновации на уровне товара в реальном