

Айвен Сетиаван, Филип Котлер, Хермаван  
Картаджайя

# Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе

Филип  
Котлер

Хермаван Картаджайя  
Айвен Сетиаван

Маркетинг 3.0

От продуктов  
к потребителям  
и далее —  
к человеческой душе



*Новому поколению маркетологов, которое увеличит вклад маркетинга в решение социальных и экологических проблем.*

*Филип Котлер*

*Моему первому внуку Даррену Хермавану – будущему великому маркетологу.*

*Хермаван Картаджайя*

*Луизе за ее бесконечную поддержку.*

*Айвен Сетиаван*

## **Предисловие**

Элвин Тоффлер считает, что в экономической истории человеческой цивилизации можно выделить три волны. Первой была аграрная эра, когда важнейшим капиталом считалась сельскохозяйственная земля. У моей родины, Индонезии, этого капитала, несомненно, много. Второй волной стала индустриальная эра, начавшаяся после промышленной революции в Англии и в остальной Европе. Основными видами капитала в ту эру стали станки и оборудование. Третья эра – информационная, когда для успеха необходимы такие виды капитала, как интеллект, информация и высокие технологии. Сегодня, когда перед человечеством во весь рост встала проблема глобального потепления, мы движемся к четвертой волне, ориентированной на творчество, культуру, традиции и окружающую среду. Таким будет направление развития Индонезии, руководить которой я имею честь.

Читая эту книгу, я заметил, что и маркетинг движется в том же направлении. В маркетинге 3.0 сильный акцент сделан на способности маркетолога почувствовать тревоги и желания человека, коренящиеся в творчестве, культуре, традициях и связи с природой. Это особенно важно для Индонезии, потому что данная страна известна своим разнообразием в культуре и традициях. Для моих соотечественников

также очень важны их моральные ценности. Духовность всегда была важной частью нашей жизни.

С большим удовольствием я ознакомился с приведенными в книге примерами успешных многонациональных компаний, которые поддерживают программу ООН «Цели тысячелетия», уменьшая уровни бедности и безработицы в развивающихся странах. Уверен, что партнерство бизнеса и общества всегда будет прочным фундаментом экономического роста, особенно в развивающейся стране. Эта книга очень поможет мне выполнить мою миссию – поднять людей, находящихся у основания экономической пирамиды в Индонезии, до среднего уровня. В работе Филипа Котлера и его соавторов я также вижу поддержку усилий моего народа по сохранению нашего важнейшего актива – замечательной индонезийской природы.

Коротко говоря, я горд тем, что известные гуру маркетинга посвятили свои силы и энергию написанию книги, призванной сделать мир лучше. Поздравляю Филипа Котлера, Хермавана Картаджайю и Айвена Сетиавана с этой книгой, которая, я уверен, никого не оставит равнодушным. Каждый ее читатель, я надеюсь, постарается внести посильный вклад в улучшение нашей жизни.

Сусило Бамбанг Юдхойоно,  
президент Республики Индонезия

## **Вступление**

Сейчас мир переживает период быстрых и мучительных перемен. К сожалению, в результате мирового финансового кризиса вырос уровень бедности и безработицы. С этими явлениями мир борется с помощью специальных программ, которые предоставляются разным странам для восстановления стабильности и экономического роста. В дополнение к названной проблеме человечеству не дают покоя изменения климата и рост загрязнения окружающей среды. Страны вынуждены ограничивать выбросы углекислого газа в атмосферу, за счет большей нагрузки на бизнес. К тому же богатые страны Запада ныне переживают период очень низких темпов роста, тогда как центр экономического могущества быстро перемещается в страны Востока, где мы наблюдаем ускоренное развитие. Наконец, мы переходим от механического мира к цифровому (Интернет, компьютеры, сотовые телефоны и социальные сети), что оказывает существенное влияние на поведение производителей и потребителей.

Эти и другие перемены требуют масштабного переосмысления маркетинга. Данную концепцию можно рассматривать как противовес концепции макроэкономики. Как только меняется макроэкономическая среда, меняется и поведение потребителей, что в свою очередь приводит к изменению маркетинга. За последние 60 лет маркетинг перешел от версии, в которой главное место отведено продукту (маркетинг 1.0), к версии, где в центре внимания находится потребитель (маркетинг 2.0). Сегодня мы наблюдаем, что маркетинг опять меняется в ответ на новые изменения среды. Компании расширяют сферу своих интересов: сначала их интересовали только продукты, потом – потребители, а теперь уже проблемы человечества. Маркетинг 3.0 – это этап, когда компании переходят от ориентации на потребителя к ориентации на человека и когда погоня за рентабельностью сочетается с корпоративной ответственностью.

Мы рассматриваем компанию не как самостоятельную, отдельную организацию, работающую в конкурентном мире, но как сообщество лояльных партнеров; в их число входят служащие, распространители,

продавцы, поставщики. Если компания выбирает своих партнеров тщательно, если цели всех сторон совпадают, если вознаграждения распределяются честно и служат хорошим стимулом для работы, то компания вместе со своими партнерами становится мощным игроком конкурентного рынка. Однако такое возможно только при условии, что у компании и членов ее команды общие миссия, видение и ценности. В этом случае все члены команды действуют в унисон для достижения общей цели.

В настоящей книге мы описываем, как компании следует преподносить свои миссию, видение и цели каждой из основных заинтересованных сторон. Организация получает прибыль, создавая потребительную стоимость для своих клиентов и партнеров. Мы надеемся, что компания рассматривает своих потребителей как стратегический исходный пункт, что она видит в них не просто покупателей или клиентов, но полноценных людей со всеми их потребностями и желаниями.

Книга состоит из трех частей. В части I мы описываем все основные бизнес-тенденции, обусловившие необходимость отводить центральное место в маркетинге человеку и заложившие фундамент маркетинга 3.0. В части II показано, как компании доносить свои корпоративные видение, миссию и ценности до каждой ключевой заинтересованной стороны: до потребителей, служащих, партнеров из каналов распространения и акционеров. В части III мы делимся своими мыслями о возможностях применения маркетинга 3.0 для решения глобальных проблем (низкое качество жизни, бедность, загрязнение окружающей среды) и о возможности для корпораций использовать в данном случае свою бизнес-модель, где центральное место отведено человеку. Наконец, в 10-й, заключительной главе изложены десять ключевых идей маркетинга 3.0, проиллюстрированных примерами компаний, включивших эту концепцию в свою бизнес-модель.

## **Об истоках этой книги**

Идею маркетинга 3.0 впервые сформулировала в Юго-Восточной Азии в ноябре 2005 года группа консультантов *MarkPlus*, фирмы по оказанию маркетинговых услуг, которую возглавляет Хермаван Картаджайя. После двух лет совместной работы по усилению этой концепции Филип Котлер и Хермаван Картаджайя подготовили к 40-й годовщине Ассоциации стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН) в Джакарте черновик рукописи будущей книги. Индонезия, единственная страна из Юго-Восточной Азии в группе G-20 («Большая двадцатка»), известна тем, что здесь уважение к человеку и духовность важнее этнического разнообразия. Нынешний президент США Барак Обама учился в Индонезии (четыре класса начальной школы), где узнал о том, с каким почтением в Азии относятся к человеку. Маркетинг 3.0 появился и принял современную форму тоже в Азии, и для нас большая честь, что предисловие к нашей книге написал Сусило Бамбанг Юдхойоно, президент Республики Индонезия.

Айвен Сетиаван, один из тех самых консультантов *MarkPlus*, которые впервые сформулировали концепцию маркетинга 3.0, сотрудничал с Филипом Котлером в Высшей школе управления имени Дж. Л. Келлога при Северо-Западном университете – одной из ведущих бизнес-школ Запада – и объяснил применимость маркетинга 3.0 во время появления нового мирового экономического порядка и развития цифрового мира.

## **Часть I Тенденции**

### **Глава 1 Добро пожаловать в мир маркетинга 3.0**

#### **Что такое маркетинг 3.0**

На протяжении всего своего существования наука о маркетинге не стояла на месте. Она развивалась, и в ходе этого процесса прошла три этапа, которые мы называем маркетингом 1.0, 2.0 и 3.0. Многие компании и по сей день пользуются маркетингом 1.0, некоторые уже перешли на маркетинг 2.0, и лишь немногие начали осваивать маркетинг 3.0. Именно перед этими последними открываются самые радужные перспективы.

Много лет назад, в промышленную эру, когда уровень технологического развития определялся промышленным оборудованием, главной задачей маркетинга была продажа производственной продукции всем желающим. То были довольно простые продукты, предназначенные для массового рынка. Цель промышленного производства заключалась в стандартизации продукции и выпуске ее в максимально возможном количестве, чтобы добиться минимально возможных расходов на единицу продукции. Это в свою очередь позволяет снизить цену и сделать товар доступным для более широкого круга покупателей. Автомобиль Ford T – хрестоматийный пример такой стратегии. Легендарным стало высказывание Генри Форда: «Каждый покупатель может заказать у нас автомобиль любого цвета при условии, что этот цвет – черный». То была эра маркетинга 1.0, когда центральное место отводилось продукту.

Маркетинг 2.0 появился в современную информационную эру, основанную на информационных технологиях. Работа маркетологов заметно усложнилась. Сегодняшние потребители отлично информированы и уже не берут то, что дают, – они сравнивают разные предложения продуктов, выбирая оптимальное по цене и качеству. Стоимость продукта теперь определяют потребители. А они существенно отличаются друг от друга по своим предпочтениям. Поэтому компании вынуждены сегментировать рынок и для каждого целевого сегмента разрабатывать самый подходящий продукт. Для большинства компаний

безотказно работает правило «Клиент всегда прав». Довольны и потребители, ведь производитель очень старается удовлетворить все их нужды и желания. Покупателям предлагают широкий выбор функциональных характеристик и альтернатив. Сегодня компании пытаются затронуть разум и душу клиента. Но, к сожалению, в подходе, центральное место в котором занимают потребители, подразумевается, что именно на них и нацелены маркетинговые кампании. Таково базовое представление маркетинга 2.0, ориентированного на потребителя.

В настоящее время мы являемся свидетелями развития маркетинга 3.0, или эры ценностей. Теперь компании рассматривают людей не просто как потребителей, а как полноценных человеческих существ, наделенных мыслями, эмоциями, душой. Со своей стороны и потребители все чаще ищут решения, призванные улучшить современный глобализованный мир. В этом сложном мире всем нам нужна компания, миссия, **видение** и ценности которой посвящены удовлетворению важных потребностей человека в общественной, экономической и экологической удовлетворенности. В приобретаемых товарах и услугах люди ищут удовлетворение не только своих функциональных и эмоциональных нужд, но и потребностей человеческой души.

Подобно ориентированному на потребителей маркетингу 2.0, маркетинг 3.0 тоже призван удовлетворять запросы потребителей. Однако компании, использующие этот третий вариант маркетинга, имеют миссию, **видение** и ценности, важные для мира в целом. Такие компании хотят решить проблемы всего общества. Маркетинг 3.0 поднимает концепцию маркетинга на уровень человеческих стремлений, ценностей и духа. Маркетинг 3.0 основан на понимании того, что потребители – всесторонне развитые человеческие существа, поэтому буквально все их запросы и надежды заслуживают внимания. Таким образом, маркетинг 3.0 дополняет эмоциональный маркетинг возможностями маркетинга человеческой души.

Во время всемирного экономического кризиса маркетинг 3.0 видится еще более правильным подходом к потребителям, поскольку они

еще сильнее ощущают влияние быстрых социальных, экономических и экологических перемен и нестабильности. Болезни становятся пандемиями, масштабы бедности растут, окружающая среда разрушается. Компании же, использующие маркетинг 3.0, предлагают людям решение этих проблем и дарят надежду, затрагивая самые глубинные струны души каждого потребителя. Но между этими компаниями существуют различия по исповедуемым ценностям. В беспокойные времена эти различия только усиливаются.

В таблице 1.1 представлено сравнение трех вариантов маркетинга – 1.0, 2.0 и 3.0 – по различным характеристикам.

Чтобы лучше понять маркетинг 3.0, рассмотрим, какие три силы сформировали для него деловой ландшафт. Это эры участия, парадоксов глобализации и творческого общества. Мы изучим, как под действием этих трех сил потребители изменились и стали более открытыми для сотрудничества, культурными и духовными. Понимание данной трансформации позволит нам лучше понять маркетинг 3.0 как совместный, культурный и духовный процесс.

**Таблица 1.1.** Сравнение трех вариантов маркетинга – 1.0, 2.0 и 3.0

<i>Характеристика</i>	<i>Маркетинг 1.0 Ориентация на продукт</i>	<i>Маркетинг 2.0 Ориентация на потребителя</i>	<i>Маркетинг 3.0 Ориентация на ценности</i>
Цель	Продавать продукты	Удовлетворять запросы и удерживать потребителей	Сделать мир лучше
Движущая сила	Промышленная революция	Информационные технологии	Технологии новой волны
Как компании рассматривают рынок	Массовые потребители с физиологическими потребностями	Более информированные потребители со своими мыслями и эмоциями	Полноценные разумные человеческие существа с эмоциями и душой
Ключевая маркетинговая концепция	Разработка товаров	Дифференциация	Ценности
Принципы маркетинга	Акцент на характеристиках продукта	Позиционирование компании и продукта	Миссия, видение и ценности компании
Потребительная стоимость	Функциональная	Функциональная и эмоциональная	Функциональная, эмоциональная и духовная
Взаимодействие с потребителями	«Один со многими»	«Один на один»	«Сотрудничество многих со многими»

### **Эра участия и совместного маркетинга**

За последнее столетие технический прогресс значительно изменил потребителей, рынки и маркетинг. Маркетинг 1.0 стал следствием развития производственных технологий в период промышленной революции. В результате распространения информационных технологий и Интернета появился маркетинг 2.0. А в настоящее время технология новой волны является главной причиной рождения маркетинга 3.0.

С начала 2000-х годов информационные технологии проникли на основные рынки и развились в то, что ныне стали называть технологией новой волны. Она делает возможным объединение и взаимодействие отдельных людей и групп людей. Технология новой волны состоит из четырех основных сил: дешевые компьютеры, мобильные телефоны, недорогой Интернет и программное обеспечение с открытым исходным кодом<sup>[1]</sup>. Эта технология позволяет отдельным личностям самовыражаться и сотрудничать с другими людьми. Появление технологии новой волны ознаменовало наступление времени, которое председатель правления компании *Sun Microsystem* Скотт Макнили

назвал эрой участия. В эту эру люди и создают, и потребляют новости, идеи и развлечения. Технология новой волны дает потребителям возможность стать «профессиональными потребителями».

Одним из явлений, благодаря которым стала возможной технология новой волны, было развитие онлайн-средств обмена информацией (или «социальных медиа»). Мы разделяем такие средства на две широкие категории. Первая — *представительные* средства обмена информацией: блоги (журналы в Интернете), Twitter, YouTube, Facebook, сайты для обмена фотографиями, подобные Flickr, и другие социальные сети. Другой категорией являются *совместные* средства обмена информацией, к числу которых относятся такие веб-сайты, как Wikipedia, Rotten Tomatoes и Craigslist.

### **Представительные социальные медиа**

Рассмотрим влияние представительных социальных медиа на маркетинг. В начале 2008 года поиск на сайте Technorati показывал, что в мире существует 13 миллионов активных блогов (онлайн-журналов)<sup>[2]</sup>. Как и в случае печатных СМИ, численность читательской аудитории блогов тоже весьма разная в разных странах. В отличие от Японии, где около 74 % интернет-пользователей читают блоги, в США этот показатель составляет только приблизительно 27 %. Однако 34 % американских читателей блогов – активные люди. В результате блоги США стимулируют к последующим действиям 28 % своих читателей<sup>[3]</sup>. Известный маркетолог Сет Годин ведет популярный веб-сайт, где ежедневно публикуется одна новая идея, которая должна заинтересовать тысячи подписчиков.

Еще одна популярная форма блогинга (ведения сетевых журналов) и одна из самых быстро растущих форм социальных медиа – Twitter. С апреля 2008 года по апрель 2009-го количество пользователей этого сервиса выросло на 1298 %<sup>[4]</sup>. На данном сайте микроблогов пользователи имеют возможность публиковать для своей аудитории сообщения длиной не более 140 знаков. Такая форма онлайн-общения значительно проще, чем традиционные блоги, поскольку короткие

сообщения можно отправлять с карманных устройств наподобие iPhone и Blackberry. Посредством Twitter пользователи делятся своими мыслями, в режиме реального времени рассказывают о том, чем они сейчас заняты, и даже описывают друзьям или фанам свое настроение. Аудитория актера Эштона Катчера на Twitter достигла одного миллиона человек, а это даже больше, чем у *CNN*.

Многие блоги и твит-страницы принадлежат частным лицам. Через эти онлайн-средства человек делится со своей избранной аудиторией новостями, собственными взглядами и идеями. Часть блогов и твит-страниц открыты людьми, которые хотят комментировать новости или обнародовать свои мнения и небольшие очерки на любые заинтересовавшие данного человека темы. Некоторые блогеры и твиттеры публикуют свои комментарии о компаниях и продуктах, поддерживая или критикуя их. Рассерженный блогер или твиттер, имеющий широкую аудиторию, способен убедить множество потребителей не иметь дела с определенной компанией или организацией.

Популярность блогинга и твиттеринга достигла и корпоративного мира. Например, *IBM* рекомендует своим служащим создавать собственные блоги, в которых люди вправе свободно обсуждать эту компанию, хотя и придерживаясь определенных правил. Еще одним примером служит компания *General Electric*, создавшая «Твит-команду» – группу молодых служащих, обучающих старших по возрасту коллег пользоваться социальными медиа.

Люди также создают короткие видеосюжеты и размещают их на сайте You Tube для всемирного обозрения. Многие авторы этих видеороликов мечтают о карьере кинорежиссера и надеются, что их творчество оценят – и перед ними откроются возможности для реализации мечты. Есть также видеоролики, подготовленные организациями и призванные найти среди зрителей сторонников или противников какой-нибудь деятельности или идеи. Используют YouTube и коммерческие компании, чтобы с помощью видеосюжетов рассказывать миру о своих товарах и услугах. Масштабную пропагандистскую

кампанию на YouTube под названием «Самолет президента» провел производитель одежды *Marc Echo*. Чтобы продемонстрировать свою близость к искусству граффити, компания выложила на сайте видео: пара молодых людей выводит краской из баллончика надпись «Все еще свободен» прямо на борту президентского самолета. Впоследствии *Marc Еско* призналась, что лайнер на видео был вовсе не президентским и что компания просто хотела создать культурную сенсацию для усиления своего бренда.

По мере того как социальные медиа становятся все более выразительными, мнения и опыт одних потребителей все сильнее влияют на других клиентов. Одновременно сокращается влияние корпоративной рекламы на формирование покупательского поведения. К тому же потребители все больше приобщаются к таким видам деятельности, как видеоигры, просмотр цифровых видеодисков (DVD), использование компьютера, поэтому рекламу смотрят все меньше.

Благодаря дешевизне и объективности социальных медиа именно с ними связано будущее маркетинговых коммуникаций. Связи между друзьями в социальных сетях, таких как Facebook и MySpace, позволяют компаниям глубже изучить и понять собственный рынок. Исследователи в *IBM, Hewlett– Packard* и *Microsoft* перелопачивают собранные в социальных сетях данные, чтобы, создав профиль (портрет) своих потребителей и служащих, разработать более эффективные способы общения с ними<sup>[5]</sup>.

## **Совместные социальные медиа**

В совместных социальных медиа используется программное обеспечение с открытым исходным кодом. Приблизительно с десятков лет назад люди узнали о возможности совместной разработки такого программного обеспечения. Люди узнали о Linux. Однако никто не предполагал, что подобное сотрудничество возможно и в других отраслях. Кто бы мог представить себе энциклопедию, которую разрешено редактировать практически всем желающим? Речь идет, конечно, о Wikipedia.

Содержание «Википедии» пополняют многочисленные добровольцы, не пожалевшие своего времени для создания заметок на бесчисленные темы. Эту энциклопедию люди пишут сообща. К середине 2009 года Wikipedia имела уже 235 действующих языковых вариантов и содержала более чем 13 миллионов статей (2,9 млн на английском)<sup>[6]</sup>. Примером подобного сотрудничества в традиционном книгоиздательстве стала книга «Мы умнее, чем я» («We Are Smarter than Me»), написанная тысячами людей<sup>[7]</sup>. Еще один пример – сайт Craigslist, где собраны и доступны для прочтения миллионы бесплатных частных объявлений. Это прямая угроза газетам, продающим рекламное место на своих страницах. Craigslist, частично принадлежащий известному интернет-аукциону eBay, также используется в качестве места размещения объявлений от многочисленных сообществ, желающих продать или купить самые разнообразные вещи и услуги.

Сотрудничество также может быть новым источником инноваций. В книге «Модели открытого бизнеса» Анри Шебро объяснил, как компаниям использовать «народные источники» для поиска новых идей<sup>[8]</sup>. Компания *InnoCentive* сообщает о самых острых научно-исследовательских проблемах и просит аудиторию предлагать их решения. К тому же она принимает заявки на рассмотрение различных проблем как от компаний, так и от частных лиц («ждущие решений») и приглашает частных лиц, ученых и исследователей предлагать решения («авторы решений»). Когда находится лучший вариант, *InnoCentive* просит ждущего решение предложить автору решения материальный стимул. Подобно Wikipedia и Craigslist, компания *InnoCentive* способствует сотрудничеству. Явление массового сотрудничества описано Доном Тапскоттом и Энтони Д. Уильямсом в их книге «Викиномика»<sup>[9]</sup>.

Растущая тенденция к сотрудничеству потребителей повлияла и на бизнес. Сегодня маркетологи уже не имеют полного контроля над своими брендами, поскольку конкурируют с коллективной рыночной властью потребителей. Эту растущую тенденцию к исполнению потребителями работы маркетологов предсказал еще Алекс Випперфюрт в своей книге

«Похищение брендов»<sup>[10]</sup>. В наше время компании должны сотрудничать с потребителями. А сотрудничество будет иметь место только тогда, когда менеджеры по маркетингу начнут слушать голоса клиентов и улавливать их мысли, благодаря чему придет глубокое понимание рынка. В более продвинутой форме сотрудничества предполагается, что потребители сами играют ключевую роль в создании потребительской стоимости посредством совместного создания товаров и услуг.

*Trendwatching*, крупная сеть исследования рыночных тенденций, изучает мотивы, которыми руководствуются потребители, участвуя в совместном с компаниями творчестве. Некоторым клиентам нравится демонстрировать всем свои способности в создании потребительской стоимости. Другие хотели бы изменить определенный товар или услугу под свой, особый стиль жизни. Иногда потребителей просто интересует вознаграждение, обещанное компаниями за творческое сотрудничество. Другие рассматривают творческое взаимодействие как возможность впоследствии получить в данной компании постоянное рабочее место. А есть и те, для которых такая совместная деятельность просто развлечение<sup>[11]</sup>.

Компания *Procter & Gamble (P&G)* известна своей стратегией объединения и разработки, заменившей традиционный научно-исследовательский подход. Модель *P&G* напоминает морскую звезду, которая, если верить Ори Брафману и Роду Бекстрому, служит отличной метафорой компаний будущего: у нее нет головы, а весь организм представляет собой группы совместно работающих клеток<sup>[12]</sup>. В открытой инновационной программе использована созданная компанией *P&G* всемирная сеть предпринимателей и поставщиков, которые и подают свежие, новаторские идеи будущих товаров. Эта программа обеспечивает около 35 % дохода *P&G*<sup>[13]</sup>. К числу известных товаров, изобретенных благодаря программе объединения и разработки, относятся линия средств для омоложения кожи *Olay*

*Regenerist*, щетки для сбора пыли *Swiffer Duster*, электрические зубные щетки *Crest*. Эта программа доказала, что сотрудничество вполне возможно не только в отрасли информационных технологий.

Кроме помощи компаниям в разработке продуктов потребители также подают рекламные идеи. Рассмотрим в качестве примера рекламу «Бесплатные чипсы Дорито». Ее придумали потребители, и она выиграла первое место на 21-м ежегодном конкурсе рекламы, организованном совместно газетой *USA Today* и Суперкубком по американскому футболу Super Bowl. Этот любительский видеоролик обошел произведения профессиональных рекламных агентств. Данная победа доказала, что маркетинговые сообщения, созданные простыми людьми, часто лучше воспринимаются потребителями, поскольку ближе им по духу и понятнее.

Рост участия и сотрудничества потребителей проанализирован в книге «Будущее конкуренции»<sup>[14]</sup>. Ее авторы Коимбатор Прахалад и Венкат Рамасвами утверждают, что роли потребителей меняются. Потребители уже не являются изолированными частными лицами – скорее они объединяются друг с другом. И решения принимают на основе информации, а не вслепую. Уже не встретишь пассивных потребителей – теперь они активно высказывают свое мнение компаниям, для которых оно становится ценным источником маркетинговой информации.

Таким образом, маркетинг эволюционировал. На первой стадии он был нацелен на сделки; акцент делался на том, как продать продукт. Маркетинг на второй стадии ориентирован на отношения с потребителями; здесь главное удержать клиента, добиться того, чтобы он вернулся к вам и купил больше вашего продукта. На третьей же стадии целью маркетинга стало пригласить потребителей участвовать в разработке компанией продуктов и маркетинговых коммуникаций.

Совместный маркетинг – первый блок фундамента маркетинга 3.0. Компании, использующие маркетинг 3.0, стремятся изменить мир. Но им не по силам сделать это в одиночку. В современной взаимосвязанной экономике они просто вынуждены сотрудничать друг с другом, с акционерами, с каналами распределения, с собственными служащими и со своими потребителями. Маркетинг 3.0 – это сотрудничество субъектов бизнеса, имеющих схожие наборы ценностей и стремлений.

## **Эра парадоксов глобализации и культурного маркетинга**

На формирование маркетинга 3.0 повлияла, кроме технологий, еще одна сила – глобализация, которая в свою очередь обусловлена технологическим развитием. Информационные технологии делают возможным обмен информацией между странами, корпорациями и отдельными людьми во всем мире, а транспортные технологии облегчают торговлю и другой физический обмен в глобальных цепочках создания стоимости. Подобно технологиям, глобализация достигает всех и во всех уголках мира, создавая взаимосвязанную экономику. Но, в отличие от технологий, глобализация также становится уравновешивающей силой. В поиске правильного баланса глобализация часто создает парадоксы.

Вспомним 1989 год, ознаменовавший появление парадокса глобализации. Тогда китайское правительство с помощью воинских подразделений подавило народные волнения на площади Тяньаньмень. Серия демонстраций демократических сил – студентов, интеллигенции, профсоюзных активистов – завершилась вооруженным столкновением, в результате которого погибло от 400 до 800 гражданских лиц, было ранено 7-10 тысяч человек. В том же году в Европе произошло еще одно историческое событие: снесли Берлинскую стену, разделявшую Западную и Восточную Германии. Она служила осязаемым символом холодной войны. Дэвид Хассельхоф, стоя на Берлинской стене, исполнил песню «Стремление к свободе». Эти два события 1989 года являются примером парадокса. Трагедия на площади Тяньаньмень означала конец демократическим переменам в Китае и остановку движения к свободе, тогда как разрушение Берлинской стены положило начало новому миру свободы и демократии. Глобализация освобождает, но одновременно оказывает давление на страны и народы по всему миру.

Рассмотрим также две противоположные идеологии Томаса Фридмана и Роберта Сэмюелсона, представляющих соответственно глобализацию и национализм. Т. Фридман утверждает в своей книге «Плоский мир»<sup>[15]</sup>, что современный мир не имеет границ. Передвижение товаров, услуг и людей происходит без помех благодаря недорогой

транспортировке и информационным технологиям. Р. Сэмюелсон в статье «Мир все еще не плоский»<sup>[16]</sup> возражает: национальные границы никуда не денутся, и тому виной политика и психология. Глобализация не только выравнивает условия игры для всех стран мира, но и представляет для них угрозу. Следовательно, страны продолжают защищать свои национальные рынки от глобализации. Иначе говоря, глобализация провоцирует национализм.

Поистине глобализация полна парадоксов. Мы можем назвать не менее трех крупных. Во-первых, в то время, когда демократия все больше распространяется по миру, растет мощь новой недемократической супердержавы – Китая. Эта страна стала крупнейшей фабрикой мира и играет ключевую роль в глобальной экономике. Несмотря на растущее влияние демократии в мире, богатые страны доказывают, что для капитализма демократия не нужна. Глобализация способна сделать открытой экономику, но не политику. Политический ландшафт и по сей день остается национальным. Таков политический парадокс глобализации.

Во-вторых, глобализация ведет к экономической интеграции, но не уравнивает страны по степени экономического развития. Как утверждает Йозеф Стиглиц в книге «Глобализация и почему она раздражает», управление процессами приватизации, либерализации и стабилизации было неправильным, поэтому многие страны третьего мира и бывшего коммунистического лагеря сейчас находятся в худшем экономическом положении, чем раньше. С экономической точки зрения, стран, пострадавших от глобализации, видимо, не меньше, чем тех, которым она помогла. Даже в каждой отдельной стране существует неравномерное распределение благ. Сегодня в мире живут миллионы богатых людей. В Индии более 50 миллиардеров. Средний генеральный директор компании в США зарабатывает в 400 раз больше, чем средний служащий. К сожалению, все еще более миллиарда людей в мире пребывают в крайней бедности и существуют менее чем на один доллар в день. Таков экономический парадокс глобализации.

В-третьих, глобализация создает не однообразную, но разнообразную культуру. В 1996 году Бенджамин Барбер написал книгу «Джихад против Мак-мира: как глобализация и племенное обособление меняют наш мир». В ней автор заявил о существовании двух противоположенных сил нашей эпохи: это обособление и глобализм<sup>[17]</sup>. В 2000 году в книге «Lexus и олива. Понимая глобализацию»<sup>[18]</sup> Томас Фридман написал о столкновении системы глобализации, которую символизирует автомобиль «лексус», и древних сил культуры, географии, традиций и общества, для которых символом служит оливковое дерево. Глобализация создает всемирную универсальную культуру, но в то же самое время укрепляет традиционную культуру в качестве противовеса. Таков социально-культурный парадокс глобализации, имеющий самое непосредственное влияние на людей или потребителей.

Этот список парадоксов далеко не полный. На самом деле их намного больше трех, но и рассмотренных нами достаточно, чтобы понять, почему поведение потребителей меняется в эпоху глобализации и почему для выявления тенденций необходим маркетинг 3.0. Благодаря технологиям эти парадоксы глобализации (особенно социально-культурный) влияют не только на страны и корпорации, но и на отдельных людей. И люди уже начали ощущать, как сложно быть одновременно гражданином глобального мира и гражданином своей собственной страны. В голове человека сплетаются и конфликтуют различные ценности, что лишает его покоя. Особенно быстро беспокойство возрастает во времена экономических неурядиц. Многие люди причиной глобального экономического кризиса считают именно глобализацию.

Чарльз Хэнди убежден: людям не стоит пытаться разрешить эти парадоксы – лучше научиться ими управлять<sup>[19]</sup>. Так, наши современники стремятся ощутить цельность своей жизни. И еще ищут общения с себе подобными. Они участвуют в жизни местной общины и различных обществ. Но в парадоксальные времена также важно чувство направления, поскольку люди объединяются ради решения социальных

проблем. Речь идет, например, об организациях *Habitat for Humanity* («Местообитание человечности») или *Sierra Club*. В данном случае глобализация влияет на нашу жизнь положительно. Парадоксы приводят к большей осведомленности о таких проблемах, как бедность, несправедливость, загрязнение окружающей среды. Люди все более равнодушны к этим проблемам, у них повышается чувство ответственности перед обществом.

Основной эффект рассмотренных парадоксов глобализации в том, что компании ныне конкурируют между собой за возможность продемонстрировать свои усилия по обеспечению цельности, общности, направления. По мнению Дугласа Холта, культурные бренды стремятся разрешить существующие в обществе парадоксы. Они обращаются к социальным, экономическим и экологическим проблемам общества. Культурные бренды часто ценятся больше, потому что они занимаются коллективными тревогами и желаниями народа<sup>[20]</sup>.

Культурные бренды должны быть динамичными: они обычно важны только на определенном отрезке времени, когда в обществе очевидны определенные противоречия. Значит, культурным брендам необходимо постоянно отслеживать появление новых парадоксов. В 1970-е годы *Coca-Cola* создала рекламу, в которой звучала песня «Хочу научить мир петь». В то время это была актуальная тема, потому что общество США разделилось по отношению к войне во Вьетнаме. Сегодня такая рекламная кампания уже не нашла бы столь сильного отклика у потребителей, однако люди запомнили ее навсегда.

Чтобы разработать кампанию, в которой использованы текущие культурные тенденции, маркетологам необходимы определенные знания по антропологии и социологии. Эти специалисты должны уметь выявлять не всегда очевидные культурные парадоксы. Сделать это нелегко, поскольку обычно люди предпочитают не обсуждать подобные темы. Да, потребителей, которых не оставила равнодушной культурная кампания, большинство, но это молчаливое большинство. Они ощущают парадоксы, но не бросаются разрешать их прежде, чем это сделает культурный бренд.

Иногда культурные бренды предлагают ответы для антиглобалистских движений. Как утверждает Марк Гобе в книге «Гражданский бренд», обычные люди считают себя беспомощными против глобальных компаний, выказывающих пренебрежение как к местным общинам, так и к окружающей среде<sup>[21]</sup>. И это способствует антипотребительскому движению против глобальных корпораций. Людям нужны ответственные торговые марки, чуткие к запросам потребителей и работающие для того, чтобы сделать мир лучше. Такие бренды называются гражданскими. Их маркетинговый подход учитывает и стремление общества к добру, и противление злу. Культурными брендами иногда являются национальные, пытающиеся удовлетворить предпочтения потребителей, которые выступают против негативной глобальной культуры (представленной глобальными брендами) и ищут альтернативные торговые марки<sup>[22]</sup>. Культурные бренды играют роль хороших парней, противостоящих глобальным брендам (плохим парням), пропагандируя национализм и протекционизм, потому что стремятся стать культурными иконами для местного общества.

Обычно культурные бренды значимы только для определенных обществ. Но отсюда не следует, будто глобальные бренды не могут быть культурными. Некоторые из них, широко известные, упорно добиваются статуса культурного бренда. Например, *McDonald's* позиционирует себя как икону глобализации, пропагандируя идею: глобализация – символ мира и сотрудничества. И эта торговая марка доступна почти всем в мире. В книге «Lexus и олива. Понимая глобализацию» Томас Фридман вводит «теорию золотых арок о предотвращении конфликтов». В ней утверждается, что страны, в которых есть рестораны *McDonald's*, никогда не воевали друг с другом. Позднее в книге «Плоский мир» Фридман изложил свои изменившиеся взгляды – «теорию *Dell* о предотвращении конфликтов». Оказывается, страны, входящие в цепь поставок компании *Dell*, тоже никогда не воевали друг с другом. Напротив, они сотрудничают ради создания цепи поставок для глобального общества. В результате *Dell* все больше вытесняет *McDonald's* в роли иконы глобализации.

Еще один пример – компания *The Body Shop*, известная как образец социального равенства и справедливости. Обычно в стратегии глобализации социальная справедливость не учитывается. Глобализация аплодирует победителям по затратам и квалификации. Сильное меньшинство процветает, а слабое большинство стремится на его место. Это создает чувство социальной несправедливости, ставшей для *The Body Shop* ключевой темой. Люди воспринимают *The Body Shop* как проводника социальной справедливости – того важного явления, которым часто пренебрегают в глобализованном мире. И хотя компанию часто рассматривают как антикапиталистическую и антиглобалистскую, по своей философии *The Body Shop* на самом деле игрок глобальных рынков. Компания считает, что справедливости можно достичь только посредством глобального бизнеса.

Культурный маркетинг является вторым блоком в фундаменте маркетинга 3.0. Маркетинг 3.0 – это подход, дающий ответы на нужды и желания граждан в их массе. Компании, практикующие маркетинг 3.0, должны понимать общественные вопросы, близкие их бизнесу.

К счастью, концепции общественного интереса ныне отводится важное место в новом определении маркетинга, сформулированном Американской маркетинговой ассоциацией в 2008 году. Приведем цитату: «Маркетинг является деятельностью, совокупностью институтов и процессов по созданию, распространению, реализации, обмену предложениями, ценными для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом»<sup>[23]</sup>. Благодаря появлению слова «общество» в новом определении признается: влияние маркетинга выходит далеко за пределы частных взаимоотношений между компаниями и отдельными людьми. Данное определение также показывает готовность маркетинга решать злободневные культурные проблемы общества.

Маркетинг 3.0 – это маркетинг, в котором культурным вопросам отводится центральное место в бизнес-модели компании. В последующих главах мы рассмотрим, как организация, практикующая маркетинг 3.0, проявляет заботу об окружающих: о потребителях, собственных служащих, деловых партнерах и акционерах.

## **Эра творческого общества и духовного маркетинга**

Третья сила, обеспечившая подъем маркетинга 3.0, – возникновение и развитие творческого общества. Люди здесь используют ресурсы правого полушария мозга. Они работают в творческих секторах: наука, искусство, профессиональные услуги. Такое общество, согласно книге Дэниела Пинка «Новое мышление: переход от информационной эры к концептуальной»<sup>[24]</sup>, стоит на высшем уровне общественного развития человеческой цивилизации. Пинк изображает эволюцию человека как продвижение от первобытного охотника, фермера и промышленного рабочего, полагавшихся лишь на свои мышцы, до «белого воротничка», руководимого левым полушарием мозга, и, наконец, до людей искусства в широком смысле этого слова, полагающихся на свое правое полушарие. И, как всегда, основная движущая сила этой эволюции – технологии.

Исследования показывают: хотя творческих людей намного меньше, чем представителей рабочего класса, первые все чаще занимают в обществе доминирующее положение. Творческие люди обычно являются новаторами, создающими и использующими новые технологии и идеи. В мире сотрудничества, подверженном влиянию технологий новой волны, эти люди служат центрами, узлами, связывающими потребителей между собой. А еще они потребители, наиболее склонные к сотрудничеству и выражению своих мыслей, использующие весь потенциал социальных средств общения. Их стиль жизни и убеждения влияют на все общество. Их мнения о парадоксах глобализации и социальных проблемах формируют мнения других людей. Как самые передовые представители своего поколения творческие личности отдают предпочтение культурным брендам, склонным к сотрудничеству с окружающими сообществами. А как прагматики они критикуют торговые марки, оказывающие отрицательное социальное, экономическое и экологическое влияние на жизнь окружающих.

Во всем мире растет сообщество творческих людей. В книге «Креативный класс»<sup>[25]</sup> Ричард Флорида представил доказательство того,

что граждане в США начинают работать и жить как ученые и люди искусства. Согласно его исследованиям, в последние несколько десятилетий инвестиции, продукция и рабочая сила в творческом секторе США существенно выросли. Еще в одной книге под названием «Полет креативного класса»<sup>[26]</sup> этот автор приводит результаты других своих исследований, охвативших уже не только Америку, но и другие государства. Оказывается, у европейских стран тоже высокий индекс креативности, что говорит о творческом развитии страны по следующим параметрам: технологические достижения, количество профессионалов и уровень терпимости. В развитых странах именно творческие люди являются основой экономики. Регионы с заметными скоплениями креативных личностей демонстрировали в прошлом большой рост.

Полученные Ричардом Флоридой данные не означают, будто творчество присуще только развитым странам. В книге «Богатство у основания пирамиды» Коимбатор Прахалад объяснил, как креатив может пускать ростки и в более бедных странах. Автор приводит несколько примеров проявления творчества в ответ на социальные проблемы в сельской местности. Стюарт Харт и Клэйтон Кристенсен изложили аналогичные факты, показав, что прогрессивные новшества часто появляются на рынках с низкими доходами<sup>[27]</sup>. Творческие малозатратные технологии нередко создаются в бедных странах, где существует острая потребность в решении тех или иных проблем. Индия, где бедность имеет хронический характер, ухитрилась стать всемирным «операционным отделом» с массой творческих энтузиастов в области технологий. Как отметил Данах Зохар<sup>[28]</sup>, именно способность творить отличает человека от других живых существ на земле. Люди, наделенные творческой жилкой, формируют свой мир. Они постоянно стремятся усовершенствовать себя и свое окружение. Творчество выражается в человечности, морали и духовности.

По мере того как в развитых и развивающихся странах растет количество творческих личностей, человеческая цивилизация приближается к своей кульминации. Одна из ключевых особенностей развитого и креативного общества состоит в том, что люди, не

ограничиваясь только удовлетворением первобытных потребностей в выживании, стремятся к самореализации. Они эмоциональны и открыты для сотрудничества. Как личности со сложной душевной организацией они верят в человеческий дух и прислушиваются к собственным глубинным желаниям.

Рассмотрим классическую пирамиду Маслоу, графически изображающую иерархию потребностей. Абрахам Маслоу показал, что человеческий род имеет несколько уровней потребностей, которые необходимо удовлетворить. Эта иерархия начинается с базовых потребностей в выживании, а далее следуют заботы о безопасности, принадлежности к обществу, уважении (эго) и самореализации (смысл существования). Ученый также обнаружил, что нужды более высокого уровня невозможно удовлетворить до тех пор, пока не удовлетворены расположенные ниже. Эта пирамида стала источником капитализма. Однако в «Духовном капитале»<sup>[29]</sup> Данах Зохар рассказал, что Маслоу, сам творческий работник, перед смертью сожалел о сказанном ранее и утверждал: пирамида должна быть перевернута вверх дном. И тогда главной потребностью людей оказывается стремление к самореализации.

Творческие личности искренне верят в перевернутую пирамиду Маслоу. В креативном обществе действительно имеет силу следующее определение духовности: «Способность ценить нематериальные стороны жизни и чутко прислушиваться к окружающему миру»<sup>[30]</sup>. Ученые и люди искусства часто отказываются от погони за материальными благами в пользу творческой самореализации. Им нужно нечто, чего за деньги не купишь: смысл их бытия, счастье, духовная реализация. А материальные блага часто приходят к ним в последнюю очередь как награда за творческие и духовные достижения. Джулия Кэмерон в книге «Путь художника» рассуждает о жизни человека искусства как о цельном процессе творчества и духовности<sup>[31]</sup>. В сознании человека искусства стоит знак равенства между духовностью и творчеством. Творчество только подстегивает духовность. Духовная потребность – сильнейший мотив для человека, поскольку способствует проявлению и развитию его творческих способностей.

Ученых и людей искусства становится все больше, и это меняет восприятие человеком его потребностей и желаний. Духовность все чаще вытесняет выживание как нашу первичную нужду, о чем пишет Гэри Зукав в книге «Сердце души»<sup>[32]</sup>. Лауреат Нобелевской премии экономист Роберт Уильям Фогель утверждал, что современное общество все больше озабочено поиском духовных ресурсов, а не материальных благ<sup>[33]</sup>.

В результате этой растущей тенденции в обществе потребители ныне ищут не только товары и услуги, удовлетворяющие их нужды, но также впечатления и бизнес-модели, затрагивающие их духовную сторону. Обеспечение смыслом – вот будущее предложение потребительной стоимости в маркетинге. Бизнес-модель на основе ценностей – революционная новинка маркетинга 3.0. Доказательства получены Мелиндой Дэвис в ее проекте «Желания человека». Исследовательница обнаружила: психологические и духовные преимущества являются на самом деле главной потребностью людей, и, возможно, более мощного отличительного преимущества компаниям создать просто невозможно<sup>[34]</sup>.

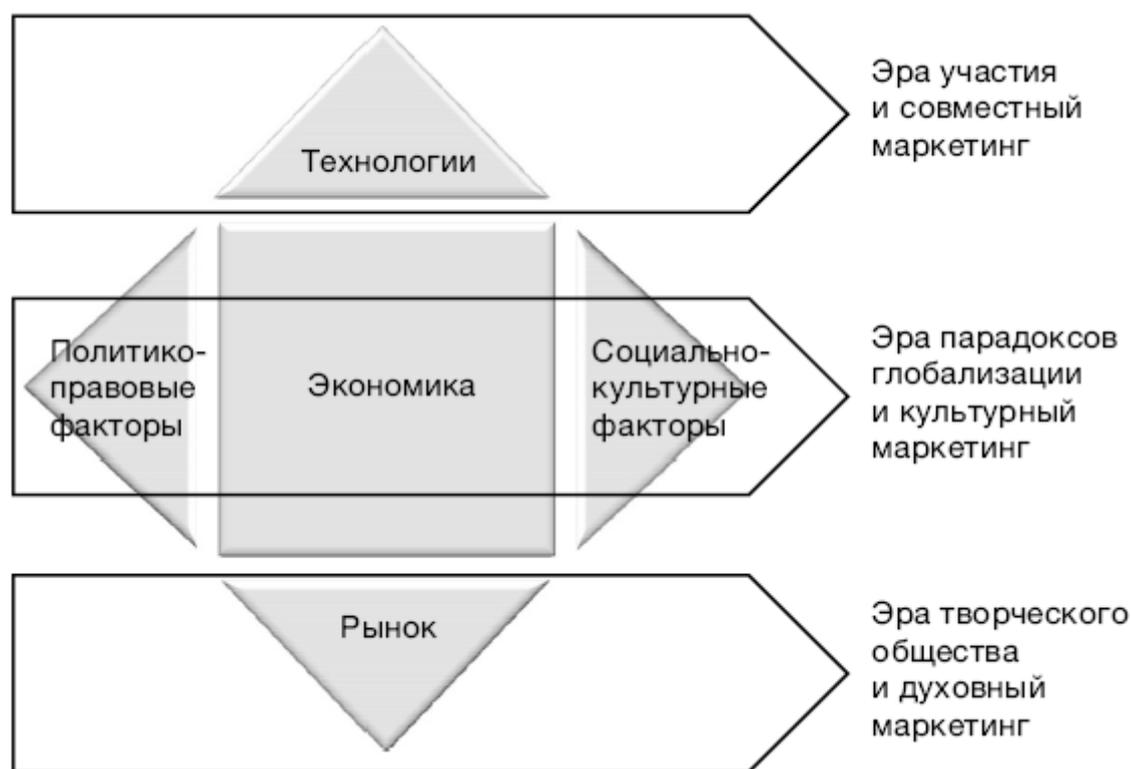
Как компаниям ввести ценности в свои бизнес-модели? Ричард Барретт обнаружил, что корпорации могут выстроить уровни духовности, подобные существующим у людей. Так, человеческому уровню духовной мотивации найдется место в миссии, ведении и ценностях компании<sup>[35]</sup>. Однако мы видели немало организаций, что чисто механически вписывают высокие гражданские ценности в миссию, ведение и корпоративные ценности, но на практике не используют. Знакомы нам и компании, предпринимающие социально ответственные действия просто ради саморекламы, реализуя свой план отношений с общественностью. Но маркетинг 3.0 не имеет никакого отношения к такому пиару. Маркетинг 3.0 означает, что компании органически встраивают ценности в свою корпоративную культуру.

Подобно творческим людям, компаниям тоже следует думать, помимо своих материальных целей, о самореализации. Они должны понять, что они собой представляют и почему они в этом бизнесе. Им

надо знать, чем они хотят стать. И все это вписать в свои миссию, ведение и ценности. А прибыль станет результатом высокой оценки потребителями вклада данной компании в благосостояние людей. Таков духовный, то есть основанный на человеческом духе маркетинг с точки зрения компании. И это третий фундаментный блок маркетинга 3.0.

### **Маркетинг 3.0: совместный, культурный, духовный**

Таким образом, эра маркетинга 3.0 – это время, когда маркетинговая практика подвержена сильнейшему влиянию перемен в поведении и отношении потребителей. Это более совершенная форма эры ориентирования на клиента. Теперь к потребителям требуются совместные, культурные и духовные маркетинговые подходы (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Три переменные, которые привели к появлению маркетинга 3.0

Технологии новой волны способствуют широкому распространению информации, идей и общественного мнения, благодаря которым потребители получают возможность сотрудничать ради создания потребительской стоимости. Технологии приводят к глобализации

политического и правового, экономического, социально-культурного ландшафта, вследствие чего в обществе возникают культурные парадоксы. Но в то же время технологии способствуют развитию творческого рынка, более духовного в своем **видении** мира.

По мере того как потребители становятся все более склонными к сотрудничеству, культурными и духовными, меняется и характер маркетинга. В табл. 1.2 показаны три фундаментных блока маркетинга 3.0. В следующих главах мы изучим маркетинг 3.0 подробнее, в том числе рассмотрим, как его применять к различным сообществам заинтересованных сторон и как встроить **ЭТОТ** маркетинг в бизнес-модель компании.

**Таблица 1.2.** Фундаментные блоки маркетинга 3.0

<i>Фундаментные блоки</i>		<i>Почему?</i>
<i>Что предлагать</i>		
Содержание	Совместный маркетинг	Эра участия (стимул)
Среда	Культурный маркетинг	Эра парадоксов глобализации (проблема)
Как предлагать	Духовный маркетинг	Эра творчества (решение)

## **Глава 2 Модель маркетинга 3.0**

### **Краткий исторический обзор последних 60 лет маркетинга**

На протяжении последних шести десятилетий маркетинг был одной из самых волнующих тем в бизнесе. Коротко говоря, маркетинг охватывает три основные дисциплины: *управление товаром, управление потребителями и управление брендом*. Если говорить об этапах развития маркетинговых концепций, то в 1950-х и 1960-х годах был сделан акцент на управлении товаром, а в 1970-х и 1980-х – на управлении потребителями. Следующий этап развития пришелся на 1990-е и 2000-е годы, когда к первым двум дисциплинам добавилось управление брендом, или торговой маркой. Непрерывное изменение маркетинговых

концепций в зависимости от особенностей различных эпох человечества – вот что делает маркетинг таким волнующим.

С тех пор как Нейл Борден в 1950-х годах придумал неоднозначный термин «маркетинговый комплекс», а Джером Маккарти в 1960-х предложил концепцию «четырёх Р», маркетинговые концепции претерпели значительные изменения, приспособившись к меняющейся среде<sup>[36]</sup>. В послевоенные 1950-е годы центральное место в экономике США занял производственный сектор, а в 1960-е его развитие только ускорилось. В такой среде управление товаром выглядело вполне логичным развитием маркетинговых концепций.

Сначала маркетинг рассматривали как всего одну из нескольких важных служб, поддерживающих производство. Двумя другими были финансовая и кадровая. Ключевой задачей маркетинга считали создание спроса на продукты компании. Четыре Р Джерома Маккарти в сжатом виде объясняют общую практику управления товаром в те дни: разработать *продукт* (product), определить *цену* (price), стимулировать *продвижение* (promotion) и определить *место* распространения продукта (place). Поскольку в течение тех двух десятилетий бизнес был на подъеме, то, кроме названных видов деятельности, ничего иного от маркетинга и не требовалось.

Но все внезапно изменилось, когда экономика США – и западная экономика в целом – в результате нефтяного кризиса вступила в полосу затяжной стагфляции (экономического застоя на фоне роста инфляции) 1970-х годов. На протяжении 1980-х западная экономика оставалась в неопределенном положении, потому что центр экономического роста сместился в развивающиеся страны Азии. Создавать спрос в эти бурные и неопределенные времена было сложнее, и четырех Р уже явно не хватало. Спрос оставался вялым. Некоторые товары были выведены на рынок для того, чтобы конкурировать между собой за потребителя. Но за прошедшие двадцать лет изменились и сами покупатели – они стали умнее и проницательнее. В глазах потребителей многие продукты выглядели массовыми, поскольку не были четко позиционированы.

Изменяющаяся среда вынудила профессионалов маркетинга думать больше и создавать более качественные концепции.

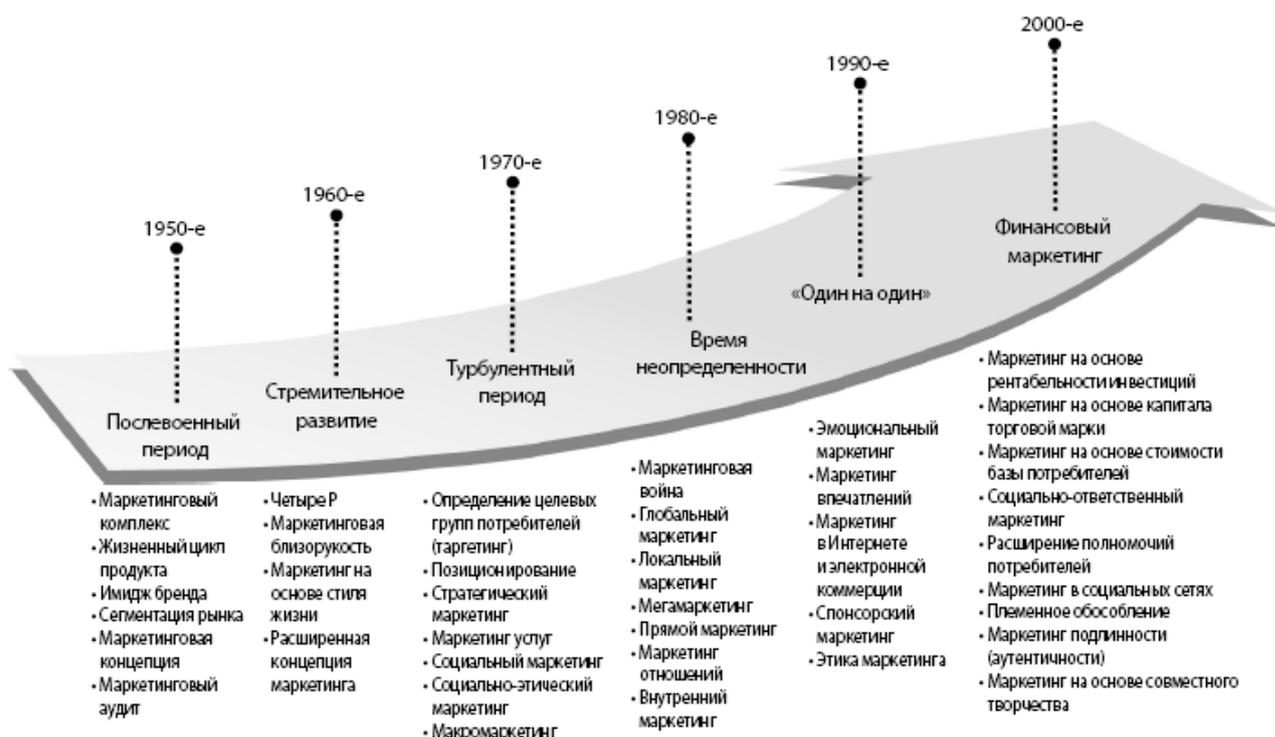
К исходным четырем Р добавилось еще несколько: персонал (people), процесс (process), физическое окружение (physical evidence), общественное мнение (public opinion) и политическая власть (political power)<sup>[37]</sup>. Однако классическая модель маркетинга 1.0 оставалась по своей природе тактической. А далее сработала поговорка «не было бы счастья, да несчастье помогло». Благодаря экономическому спаду, одним из следствий которого стал длительный период низкого спроса, маркетинг наконец-то занял подобающее ему место в бизнесе. Чтобы стимулировать спрос на продукты, маркетинг поднялся с исключительно тактического уровня на стратегический. Теперь компании поняли: ради эффективного порождения спроса «потребитель» должен занять место «продукта» в системе маркетинговой деятельности. Появилась новая дисциплина «управление потребителем», включающая в себя стратегии сегментации, выбора целевого сегмента и позиционирования (так называемые «стратегии STP»). Теперь маркетинг уже стал не только тактическим, а и стратегическим, поскольку акцент сместился с продукта на потребителя. С тех пор разработке четырех Р всегда предшествовало выполнение STP. Введение модели стратегического маркетинга ознаменовало рождение современного маркетинга. То было начало маркетинга 2.0.

В главе 1 мы показали, что 1989 год стал переломным в делеглобализации. В тот особенный год случилось много парадоксальных событий. Но и для маркетинга 1989-й тоже оказался переломным. Началось повсеместное использование персональных компьютеров, а в начале 1990-х годов родился Интернет, ставший мощным дополнительным инструментом маркетинга. Объединение компьютеров в сети сопровождалось объединением в «сети» людей. Благодаря компьютерным сетям стало более доступным взаимодействие людей между собой и стало проще распространять информацию методом народной молвы. Информация стала вездесущей, а о ее дефиците остались лишь воспоминания. Потребители получили доступные средства

связи для общения, благодаря чему резко выросла их информированность.

Чтобы использовать эти перемены, маркетологи по всему миру расширили концепцию маркетинга, и теперь в центре внимания оказались человеческие эмоции. Маркетологи ввели новые концепции: эмоциональный маркетинг, маркетинг впечатлений и капитал бренда (торговой марки), т. е. ценность бренда в глазах потребителей. Чтобы породить спрос, теперь уже было недостаточно воздействовать только на разум клиентов с помощью классической модели позиционирования. Теперь стало необходимо затронуть и душу человека. Маркетинговые концепции, возникшие в 1990-х и 2000-х годах, отражали главным образом теорию управления брендом.

Оглядываясь в прошлое, можно увидеть, что эта маркетинговая теория прошла в своем развитии несколько этапов с взрывным увеличением количества новых концепций. На рис. 2.1 показаны основные концепции, появившиеся в каждом десятилетии, начиная с 1950-х годов. Очевидно, что динамизм теории маркетинга и непреклонная решимость его практиков разрабатывать новые способы изучения меняющихся рынков, потребителей, конкурентов и партнеров породили новое понимание и новые инструменты.



## Рис. 2.1. Развитие маркетинговых концепций

### **Будущее маркетинга: горизонтальный, а не вертикальный**

Будущее маркетинга частично определяют сегодняшние изменения, а частично – долгосрочные тенденции. В последние годы компании по всему миру пережили самый глубокий экономический спад со времен Великой депрессии 1930-х. Главной ошибкой стала чрезмерная доступность кредитов в виде ипотеки, кредитных карточек, коммерческих ссуд и кредитов на жилье для частных лиц и организаций, которые не могли вернуть свои долги. Ответственность за этот кризис лежит на банках, алчных инвесторах, спекулянтах и торговцах так называемыми «мусорными» облигациями. Когда финансовый пузырь лопнул, а стоимость жилья резко упала, беднее стали и бедные, и богатые. Потребители урезали свои расходы и переключились на более дешевые торговые марки, товары и услуги. Это имело катастрофические последствия для экономики США, где 70 % ВВП (валового внутреннего продукта) обеспечиваются за счет потребительских расходов. Компании уволили очень большое число своих работников, и в результате уровень безработицы вырос с пяти до десяти процентов.

Новая администрация Барака Обамы немедленно выделила миллиарды долларов на поддержку экономики. Руководство США хотело избежать новых корпоративных банкротств, подобных тем, что разрушили *Bears Stearns* и *Lehman Brothers*, а также едва не пустили на дно *AIG*, *General Motors* и других. Финансовое вливание оказалось весьма своевременным и стабилизировало ситуацию к середине 2009 года, хотя и не обещало масштабного восстановления экономики. В лучшем случае можно было надеяться на очень медленное восстановление.

Вопрос в том, будут ли потребители в новом десятилетии, которое начинается после 2010 года, тратить свои деньги осторожнее, чем раньше. Вряд ли вернется прежний стиль жизни типа «покупай сегодня, плати завтра»: правительственные органы жестче регулируют

кредитную политику, да и сами потребители опасаются лишней раз рисковать. Теперь люди хотят больше накопить на следующий «черный день». Но если потребительские расходы останутся на низком уровне, то и экономический рост будет идти медленно, и каждая из двух тенденций только усилит другую. Значит, компаниям и их маркетологам придется работать упорнее, чем когда-либо прежде, чтобы убедить потребителей расстаться со своими деньгами.

В новом десятилетии маркетинг 1.0 и 2.0 еще не полностью утратят свое значение. Маркетинг до сих пор опирается на сегментацию, выбор целевого сегмента, позиционирование, разработку четырех P, построение бренда для продукта. Однако перемены в деловой среде (экономический спад, климатические проблемы, новые социальные медиа, рыночная власть потребителей, технологии новой волны и глобализация) продолжают вызывать масштабные сдвиги в маркетинговой практике.

Новые маркетинговые концепции всегда возникают как реакция на перемены в деловой среде. В недавнем отчете об исследованиях, выполненных *McKinsey & Company*, перечислены 10 тенденций в бизнесе вследствие финансового кризиса 2007–2009 годов<sup>[38]</sup>. Одна важная тенденция заключается в том, что уровень доверия в рыночной среде неуклонно снижается. Индекс финансового доверия, публикуемый Чикагской школой Бута/Келлога, показывает, что большинство американцев меньше всего доверяют крупным корпорациям, в которые они могли бы инвестировать свои свободные деньги. Однако вертикальное недоверие распространяется в обоих направлениях – перестали полагаться на своих клиентов (а значит, и выдавать кредиты) и финансовые институты.

Сегодня доверие наблюдается скорее в горизонтальных отношениях, чем в вертикальных. Потребители лучше настроены по отношению друг к другу, чем к компаниям. Развитие социальных медиа является просто отражением смещения доверия потребителей от компаний к другим потребителям. Согласно глобальному исследованию, выполненному фирмой *Nielsen*, все меньше людей доверяют рекламе от

самих компаний<sup>[39]</sup>. Потребители обращаются к народной молве как к новой и заслуживающей доверия форме рекламы. Около 90 % опрошенных прислушиваются к рекомендациям своих знакомых. Более того, 70 % граждан доверяют мнениям других потребителей, опубликованным в Интернете. Исследование, выполненное фирмой *Trendstream/Lightspeed Research*, продемонстрировало интересный факт: многие больше доверяют незнакомцам в своей социальной сети, чем экспертам. Все эти данные служат для корпораций сигналом раннего оповещения: потребители в целом утратили доверие к действиям бизнеса.

Кто-то может возразить: это всего лишь вопрос деловой этики, совершенно не затрагивающий маркетологов. К сожалению, маркетинг частично ответственен за подобную ситуацию. Потребители отождествляют маркетинг с продажами, искусством убеждения и, в определенной мере, с манипулированием. Даже после появления современного маркетинга, который стремится служить потребителям, маркетологи нередко продолжают делать преувеличенные заявления о достоинствах и отличительных преимуществах продуктов, лишь бы только подтолкнуть клиента к покупке.

Рассмотрим следующую анекдотическую историю, несколько десятилетий назад случившуюся в *Exxon Mobil* – ныне это компания, которая в 2009 году возглавила престижный список 500 лучших корпораций по версии журнала *Fortune*.

В начале 1980-х годов *Exxon Oil Co.* собрала служащих на конференцию, чтобы обнародовать свои новые «ключевые ценности». Первым в списке стояло простое заявление: «Потребитель прежде всего». А вечером того же дня за ужином представители региональных отделений обсуждали это заявление о ценностях своей компании. Один из них, восходящая звезда на небосклоне корпоративного управления по имени Монти, предложил тост. «Я только хочу, чтобы вы знали, что потребитель вовсе не прежде всего... – Монти указал на президента своего отделения и закончил мысль: – Вот кто прежде всего. – Затем он назвал имя президента Европейского отделения и сказал: – А это

второй». Далее прозвучали имя североамериканского президента и ремарка «А это третий». Так Монти озвучил имена еще четырех присутствовавших в комнате руководителей региональных отделений. «А потребитель, – сделал вывод блестящий молодой человек, – находится лишь на восьмом месте». В помещении воцарилась звенящая тишина, пока один из присутствующих не улыбнулся, после чего все остальные разразились истерическим смехом. Это были первые правдивые слова, прозвучавшие за весь день конференции<sup>[40]</sup>.

Хотя эта история произошла давно, мы и сегодня без труда находим подобные. Многие маркетологи признаются: в глубине души они никогда не считали потребителей своим главным приоритетом. Вот почему маркетинг несет ответственность за падение доверия клиентов к компаниям. Правда, в то же время маркетинг имеет и самый лучший шанс исправить ситуацию: в конце концов среди всех управленческих процессов именно маркетинг находится к потребителям ближе всего.

Мы считаем, что пришла пора положить конец противостоянию маркетологов и потребителей. Продавцы любых товаров и услуг должны понять: они ведь и сами клиенты (только приобретают другие товары и услуги). А поэтому следует осознать: когда они ежедневно убеждают в чем-то своего же брата-потребителя, они тоже используют маркетинг. Значит, каждый из нас одновременно и маркетолог, и потребитель. Не только компании применяют маркетинг по отношению к потребителям. Последние и сами применяют маркетинг по отношению к другим потребителям.

Как мы видим, маркетинговые концепции в последние 60 лет были в основном вертикальными. Чтобы вернуть доверие потребителей, компании и их маркетологи должны принять, как мы это называем, «новую систему доверия клиентов». Это горизонтальная система. Сегодня потребители собираются в сообщества, общими усилиями создают собственные продукты и впечатления, а за пределами своих сообществ обратят внимание только на ярких персонажей. Потребители скептически, поскольку знают: за пределами их группы привлекательные персонажи встречаются редко. Но если таковой найдется, члены

сообщества немедленно станут его верными сторонниками и пропагандистами.

Если компании хотят добиться коммерческого успеха, им следует понять, что клиенты все больше ценят совместное творчество, свои сообщества и ярких персонажей (табл. 2.1). Рассмотрим эти три явления, которые, по нашему убеждению, станут краеугольными камнями будущей практики маркетинга.

**Таблица 2.1.** Будущее маркетинга

Вид деятельности	Действующая маркетинговая концепция	Будущая маркетинговая концепция
Управление товаром	Четыре P (продукт, цена, продвижение, место)	Совместное творчество
Управление потребителем	STP (сегментация, выбор целевого сегмента, позиционирование)	Содействие сообществам потребителей
Управление брендом	Создание бренда	Создание персонажа

### **Совместное творчество**

Этот термин, предложенный Коимбатором Прахаладом, означает новый подход к инновациям. В книге «Новый век инноваций» К. Прахалад и М. Кришнан проанализировали новые способы создания продуктов и впечатлений путем совместного творчества компаний, потребителей, поставщиков и каналов распространения, вместе образующих сеть инноваций<sup>[41]</sup>. Впечатления от продукта никогда не бывают абстрактными, не возникают сами по себе. Это аккумулированные впечатления отдельных потребителей, и из этих мнений во многом складывается потребительная стоимость продукта. Когда отдельные потребители изучают или используют продукт, они в зависимости от своих уникальных потребностей и желаний получают собственные индивидуальные впечатления.

Рассмотрим три ключевых процесса совместного творчества. Во-первых, компания создает, по нашей терминологии, «платформу», или

продукт в общем виде, которому затем можно придавать индивидуальные характеристики. Во-вторых, отдельные потребители из сообщества дорабатывают платформу под свои уникальные потребности и желания. Наконец, собрав отзывы потребителей, компания обогащает платформу, дополнив ее всеми индивидуальными творческими находками членов сообщества потребителей. Такова обычная практика при разработке компьютерного программного обеспечения с открытым исходным кодом. По нашему мнению, данный подход можно распространить и на другие отрасли. А компании должны воспользоваться преимуществами совместного творчества, имеющего место в горизонтальной сети потребителей.

### **Содействие сообществам потребителей**

Технологии объединяют не только страны и компании, подталкивая их к глобализации, но также отдельных потребителей, побуждая их образовывать сообщества. Идея образования сообществ тесно связана с маркетинговой концепцией племенного обособления. В книге «Племена» Сет Годин утверждал, что потребители хотят поддерживать отношения с другими потребителями, а не с компаниями<sup>[42]</sup>. Компании, желающие извлечь пользу из этой новой тенденции, должны помочь клиентам объединяться в сообщества. По мнению этого автора, для успеха в бизнесе необходима поддержка со стороны сообществ потребителей.

По терминологии Сьюзен Фурнье и Лары Ли, потребители могут объединяться в такие сообщества, как *пулы, сети и узлы*<sup>[43]</sup>. Потребители в пулах, даже не обязательно взаимодействуя между собой, имеют общие ценности. Вместе их удерживает только одно – доверие и сильная привязанность к данному бренду. Сообществом такого типа обычно являются группы приверженцев определенной торговой марки, возвращать которых следует самим компаниям. С другой стороны, потребители в сетях активно взаимодействуют между собой. Это типичное сообщество в социальных медиа, участники которого имеют личные отношения друг с другом. Не таковы потребители в узлах. Их

притягивает некая сильная фигура, для которой они образуют преданную группу поклонников, или фанов.

Такая классификация сообществ не противоречит утверждению Сета Година о том, что потребители привязаны либо друг к другу (сети), либо к лидеру (узлы), либо к идее (пулы). И все трое – Сет Годин, Сьюзен Фурнье, Лара Ли – согласны в одном: сообщества существуют для служения не бизнесу, но своим участникам. Компаниям следует очень четко это усвоить и стать на службу членам сообществ.

### **Создание персонажа**

Чтобы бренды нашли отклик в душе человека, они должны отличаться подлинностью, достоверностью, искренностью, неподдельностью, правдивостью – всем тем, что воплощает в себе емкое слово «аутентичность». Образно говоря, аутентичная ДНК бренда является его истинным отличием от других торговых марок. По этой ДНК потребители в своих социальных сетях опознают аутентичный бренд. Марки с уникальной ДНК обычно ассоциируются с определенными персонажами, неразрывно связанными с историей и жизнью бренда. Компаниям и их маркетологам сложно добиться даже простого отличия своих продуктов и брендов от других существующих на рынках. А добиться аутентичного отличия еще сложнее.

В своей новой книге «Аутентичность»<sup>9</sup> Дж. Гилмор и Б. Дж. Пайн II утверждают, что, когда сегодняшние потребители рассматривают бренд, они способны сразу же определить, поддельный он или настоящий. Компании должны всегда стараться быть настоящими и обеспечивать клиентам обещанные впечатления. Категорически запрещается только выглядеть настоящими, например в рекламе, иначе можно в мгновение ока утратить доверие людей. В горизонтальном мире потребителей потеря доверия означает потерю целого сообщества потенциальных клиентов.

## Переход к человеческой душе: модель 3i

В маркетинге 3.0 компании должны относиться к потребителям как к целостным человеческим существам. По определению Стивена Кови, целостный человек имеет четыре отличительных особенности: физическое тело, разум, способный на независимое суждение и анализ, сердце, которое испытывает эмоции, и дух – душу или философский центр<sup>[44]</sup>.

В маркетинге представление о близости бренда разуму потребителя было сформулировано в классической книге Эла Райса и Джека Траута «Позиционирование»<sup>[45]</sup>. Авторы утверждали, что идея продукта должна найти в сознании целевых потребителей осмысленное и уникальное место. Например, маркетологи *Volvo* чрезвычайно успешно внедрили в сознание покупателей такую мысль: автомобили этой марки – самые безопасные.

Но позднее мы начали осознавать, что пренебрегаем эмоциональным компонентом человеческой психики. Направлять усилия только на разум уже недостаточно. Компании также должны затрагивать сердца потребителей. Так возникла концепция эмоционального маркетинга, изложенная в нескольких книгах («Эмпирический маркетинг» Бернда Шмитта, «Эмоциональный брендинг» Марка Гобе и «Lovemarks» Кевина Робертса<sup>[46]</sup>).

Авторами великолепных примеров эмоционального маркетинга стали предприниматели Говард Шульц из *Starbucks*, Ричард Брэнсон из *Virgin*, Стив Джобс из *Apple*. Концепции «третьего места, где можно выпить кофе» (*Starbucks*), «безусловного маркетинга» от *Virgin* и «творческого воображения» от *Apple* являются образцами реализации на практике идей маркетинга, направленного на эмоции человека. Усилия перечисленных компаний были нацелены на наши эмоциональные сердца, в которых кроются наши чувства.

Теперь маркетингу предстоит перейти на третий этап, где центральное место занимает душа потребителей. Компании должны попытаться понять тревоги и желания своих клиентов, а затем, по выражению Стивена Кови, «разгадать код души». Без этого бренду не

удастся завоевать массы. Компаниям следует рассматривать потребителей как целостных людей, имеющих разум, сердце и душу. Главное – не упустить из виду душу.

В версии 3.0 маркетингу нужно дать новое определение. Теперь известный треугольник «бренд-позиционирование– дифференциация»<sup>[47]</sup> должен стать гармоничным. Для этого мы добавили к исходной модели треугольника три «i»: индивидуальность бренда (*identity*), искренность бренда (*integrity*), имидж бренда (*image*). В горизонтальном мире потребителей торговая марка бесполезна, если сообщает только о своем позиционировании. Ведь даже если она имеет отчетливую индивидуальность в сознании потребителей, эта индивидуальность не обязательно положительная. В таком случае позиционирование становится всего лишь предупреждением: потребителям нужно опасаться неаутентичного бренда. Иначе говоря, треугольник не будет полным без дифференциации. Дифференциация – это ДНК бренда, отражающая подлинную искренность данной торговой марки. Это убедительное доказательство того, что она обеспечивает потребителям обещанное и гарантирует им удовлетворение. Дифференциация и позиционирование, образуя синергетический комплекс, автоматически создают положительный имидж бренда. В маркетинге 3.0 доверия заслуживает только полный треугольник (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Модель 3i**

Индивидуальность бренда подразумевает позиционирование вашей марки в сознании потребителей. Чтобы ваш бренд услышали и заметили на переполненном рынке, позиционирование должно быть уникальным. Оно также призвано отвечать рациональным потребностям и желаниям людей. С другой стороны, искренность бренда – это выполнение обещаний, данных посредством позиционирования и дифференциации данной марки. Бренд должен пользоваться доверием потребителей и выполнять свои обещания. Целью искренности марки является душа потребителей. Наконец, имидж бренда призван завоевать значительную часть эмоций потребителей. Ценность торговой марки определяется не только функциональностью и характеристиками продукта, но и тем, насколько продукт и бренд отвечают эмоциональным потребностям и желаниям потребителей. Как видим, треугольник должен затрагивать разум, сердце (эмоции) и душу целостных человеческих существ.

Из рассмотрения данной модели следует еще один важный вывод: в маркетинге 3.0 компании и их маркетологи, чтобы затронуть сердца клиентов, должны одновременно воздействовать на их разум и душу. Позиционирование побудит разум обдумывать решение о покупке. Чтобы

человеческая душа подтвердила это решение, бренд должен обладать аутентичной дифференциацией. А сердце побудит человека начать действовать и принять решение о покупке.

Например, *S. C. Johnson & Son, Inc.* позиционирует себя как «ответственная семейная компания, существующая на протяжении пяти поколений и специализирующаяся на производстве потребительских товаров по уходу за домом». Дифференциация кроется в «ответственной» модели бизнеса. С тех пор как Коимбатор Прахалад написал «Богатство у основания пирамиды» – книгу о том, что обслуживание бедняков может быть рентабельным и социально ответственным бизнесом, – очень популярным стал термин «основание пирамиды», коим обозначают людей, зарабатывающих меньше одного доллара в день<sup>[48]</sup>. Именно *S. C. Johnson & Son* стала первопроходцем бизнеса по обслуживанию основания пирамиды на различных рынках, таких как Кения. В последние годы компания была ключевым партнером по разработке протокола основания пирамиды со Стюартом Л. Хартом, автором «Капитализма на перепутье». Итак, бренд этой фирмы обладает искренностью, необходимой для позиционирования *S. C. Johnson & Son* как ответственной семейной компании, существующей на протяжении пяти поколений (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Zi компании S. C. Johnson & Son**

*Timberland* – еще один показательный пример компании с высокой искренностью бренда. Она позиционирует себя как «благородный производитель уличной обуви и одежды» (рис. 2.4). Свое позиционирование фирма поддерживает выраженной дифференциацией. Широко известен «Путь служения» – волонтерская программа по обслуживанию местных общин, в которой задействованы работники *Timberland*. Такая дифференциация прошла проверку временем. В 1994 году чистая прибыль компании упала с 22,5 миллиона долларов до 17,7 миллиона. В следующем году продажи тоже не сдвинулись с места, так что впервые за все время существования *Timberland* в ее финансовой отчетности появились убытки. В таких обстоятельствах, предсказывали скептики, программа «Путь служения» будет свернута. Но руководители компании считали, что волонтерское обслуживание общины – неотъемлемая часть корпоративной ДНК и благодаря ему бренд отличается от других и остается подлинным, или аутентичным. Прославленная программа существует и по сей день<sup>[49]</sup>.



**Рис. 2.4. 3i компании *Timberland***

Модель 3i также отлично подходит для маркетинга в социальных медиа. В эру рыночной власти потребителей, обусловленной широкой доступностью информации и существованием сетевых сообществ, выходом для компаний является гармоничный треугольник бренд-позиционирование-дифференциация. Когда народная молва становится новым рекламным средством, а потребители больше доверяют незнакомцам из своего сообщества, чем компаниям, у неаутентичных брендов не остается никаких шансов на выживание. Хотя ложь и обман тоже существуют в социальных медиа, их быстро обнаружит коллективная мудрость потребителей.

В социальных медиа бренд подобен члену сообщества. Индивидуальность бренда (или аватар, т. е. небольшое изображение, отражающее суть участника определенной группы) определяется накоплением опыта пребывания в сообществе. Каждый неудачный опыт портит индивидуальность данной торговой марки и разрушает ее имидж в сообществе. Это хорошо известно всем пользователям социальных медиа. Элита социальных медиа ревностно защищает своих персонажей. Компании должны знать об этой тенденции и принять ее. Нельзя

слишком жестко контролировать членов сообщества потребителей. Лучше предоставить им свободу, и они займутся маркетингом вместо вас. А вам нужно всего лишь сохранять верность ДНК своего бренда. Маркетинг 3.0 – это эра горизонтального обмена информацией, при котором вертикальный контроль не работает. Работают только честность, оригинальность и аутентичность.

## **Переход к маркетингу на основе ценностей**

Чтобы воздействовать на разум, сердца и души потребителей, компании должны распознать их тревоги и желания. С точки зрения парадокса глобализации общие тревога и желание потребителей – это сделать свое общество (и мир в целом) лучшим, возможно, даже идеальным местом для жизни. Следовательно, компания, намеревающаяся стать иконой для своих потребителей, должна разделять их мечту и стараться изменить их жизнь к лучшему.

Некоторые компании меняют жизнь людей к лучшему посредством корпоративной филантропии, или благотворительности, направленной на решение какой-нибудь общественной или экологической проблемы. Как написано в книге «Сочувствующий капитализм», корпоративная филантропия – это отличное начало для построения успешного бизнеса<sup>[50]</sup>. Во-первых, благая цель побуждает корпоративных лидеров заняться общественной проблемой и выделять на ее решение свои личные и/или корпоративные деньги. Во-вторых, компания начинает понимать, что корпоративная филантропия имеет маркетинговую ценность. К сожалению, оба этих исходных пункта очень часто так и остаются только исходными, не имея продолжения. Компании, избирающие первый подход, обычно не способны сделать филантропию неотъемлемой частью своей корпоративной ДНК. Пошедшим же вторым путем обычно с трудом удается сохранить начальный энтузиазм. Многим компаниям далеко до *Timberland*, которая и в трудные для себя времена не свернула свою волонтерскую программу. Мало того, компании могут угодить в ловушку неаутентичности – делать добрые дела только ради продажи своего продукта.

## Миссия, видение и ценности

Чтобы ввести хорошие дела в корпоративную культуру, причем навсегда, лучше всего включить их в миссию, **видение** и ценности компании. Корпоративные руководители должны рассматривать эти заявления как корпоративную ДНК. Вспомним вдохновляющую историю компании *Fetzer Vineyards* под руководством Пола Долана<sup>[51]</sup>. Он понимал, что компания будет устойчиво развиваться и станет гордым членом общества только в том случае, если ценности привить на корпоративном уровне. Только тогда все служащие воспримут их всерьез.

Покойный Питер Друкер тоже однажды заявил, что начинать с миссии – это первый урок, которому компания может научиться у успешных некоммерческих организаций<sup>[52]</sup>. Успешные компании, считал Друкер, начинают планирование вовсе не с финансовой отдачи, а с планов выполнения своей миссии. А финансовый успех приходит как результат такого подхода.

Некоторые говорят, что миссия – это заявление, описывающее бизнес, которым занята ваша организация. Но в динамичной деловой среде **видение** сферы деятельности компании может меняться очень быстро. Поэтому мы предпочитаем определять миссию как нечто более долговременное – как смысл существования вашей компании, которой следует охарактеризовать свою миссию как можно более основательно, поскольку от этого зависит жизнеспособность обещаний клиентам.

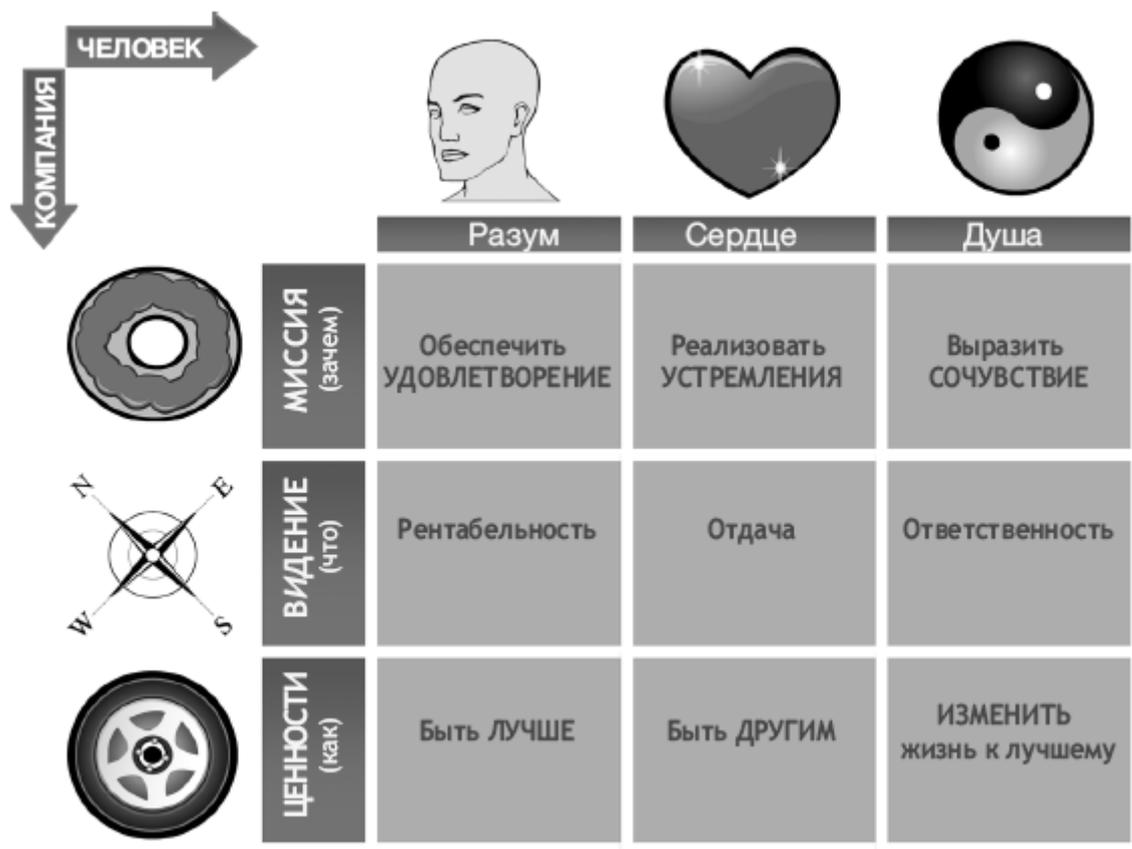
Руководствуясь известным принципом Чарльза Хэнди, мы в качестве условного обозначения компании избрали знаменитый американский пончик – кондитерское изделие в форме бублика<sup>[53]</sup>. Согласно этому принципу, жизнь подобна вывернутому наизнанку пончику, в котором дыра находится снаружи, а тесто – посередине. Сердцевина жизни постоянна, тогда как ограниченное пространство вокруг нее изменчиво. Вот и миссия компании – это сердцевина, изменить которую невозможно.

А сфера деятельности и деловые операции компании меняются, но все равно определяются сердцевинной.

Если миссия своими корнями уходит в прошлое, в те времена, когда фирма только создавалась, то в **видении** сформулировано будущее. **Видение** можно определить как картину желаемого будущего состояния компании. **Видение** объясняет, чем данная организация стремится стать и чего достичь. Чтобы сформулировать **видение**, компания должна, исходя из уже имеющегося определения корпоративной миссии, создать мысленную картину своего будущего. В качестве символа **видения** мы избрали компас, по которому организация идет к своему будущему состоянию.

С другой стороны, ценности можно рассматривать как «основные стандарты поведения корпорации»<sup>[54]</sup>. Символом здесь служит колесо, поскольку компании обычно проходят по одному и тому же циклу ценностей. В виде таких стандартов озвучен набор корпоративных приоритетов и управленческих усилий по внедрению этих приоритетов в свою деятельность. Компания надеется, что ее ценности будут способствовать поведению, которое пойдет на пользу и самой компании, и ее внутренним и внешним сообществам, что в свою очередь укрепит корпоративные ценности.

Миссия, **видение** и ценности образуют матрицу, в которой по одной оси отмечены усилия компании, направленные на умы, сердца и души существующих и будущих потребителей. На второй оси отмечены миссия, **видение** и ценности (рис. 2.5). Хотя важно, чтобы продукт удовлетворял потребителей своими характеристиками, еще важнее, чтобы бренд реализовал эмоциональные устремления людей и в нем они находили сочувствие в какой-либо форме. Существующим и будущим акционерам торговая марка должна обещать не только рентабельность и долгосрочную отдачу, но также социальную и экологическую ответственность компании. А существующим и будущим служащим нужен бренд, который лучше других, отличается от продукции конкурентов и изменит жизнь персонала к лучшему.



**Рис. 2.5. Матрица ценностей**

Например, *S. C. Johnson & Son* включила свои обещания заниматься общественными и экологическими проблемами в корпоративные миссию, видение и ценности (рис. 2.6). Выбрав своей миссией «содействие благополучию местной общины, а также поддержку и защиту окружающей среды», *S. C. Johnson & Son* удовлетворяет потребителей, обеспечивая их разнообразными продуктами, реализует их устремления, приглашая совместно защищать окружающую среду, и выражает сочувствие, служа людям, коим судьба отвела место в основании пирамиды.

	Разум	Сердце	Душа
<b>Миссия</b> Содействие благополучию местной общины, а также поддержка и защита окружающей среды	Товарные линии для домашнего хозяйства и потребителей	Пропагандировать многократное использование сумок для покупок	Целевые потребители — люди у основания пирамиды
<b>Видение</b> Быть мировым лидером в создании новаторских решений для удовлетворения потребностей людей, не изменяя своим долгосрочным принципам	Для <i>S. C. Johnson</i> создавать экономическую стоимость ответственно означает содействовать процветанию общества, одновременно добиваясь рентабельного роста компании	Премия Рона Брауна за корпоративное лидерство	Поддержка ценностей: «Общественный отчет <i>S C Johnson</i> »
<b>Ценности</b> <b>Ответственность</b> Мы создаем экономическую стоимость Мы стремимся к здоровой окружающей среде Мы содействуем общественному прогрессу	Мы считаем, что наша главная сила — наши служащие	Одна из 100 лучших компаний для работающих матерей	Шанс принести пользу окружающей среде и обществу

**Рис. 2.6. Матрица ценностей компании *S. C. Johnson & Son***

Видение компании в том, чтобы быть мировым лидером в создании новаторских решений для удовлетворения потребностей людей, не изменяя своим долгосрочным принципам. Достижение этого видения отмечено рентабельным ростом и несколькими наградами, полученными компанией. Она также публикует общественный отчет о своих достижениях в области социальной и экологической ответственности.

Ценности *S. C. Johnson & Son* покоятся на трех китах: экономическая стоимость, экологическое здоровье, общественный прогресс. Чтобы воздействовать на умы, сердца и души существующих и будущих служащих, компания использует эту тройку «китов». Заявление о том, что главную силу составляют служащие, направлено на разум. Чтобы затронуть сердца людей, *S. C. Johnson & Son* принимает на работу женщин, имеющих детей, за что ее назвали одной из 100 лучших компаний для работающих матерей. Предлагая возможность работать с пользой для окружающей среды и общества, компания находит отклик в душах людей.

Теперь рассмотрим пример *Timberland*. У этой компания простая миссия – сделать свои продукты лучше (рис. 2.7). Она приносит потребителям удовлетворение, обеспечивая их качественными продуктами, а также доставляет эмоциональные впечатления за счет, например, дизайна своих магазинов. Душу потребителей затрагивают, озвучив миссию фирмы в виде корпоративного лозунга.

	Разум	Сердце	Душа
<b>Миссия</b> Сделать лучше	Высококачественные товары	Наружный дизайн магазинов	Корпоративный лозунг: «Сделать лучше»
<b>Видение</b> Стать примером для социально-ответственных корпораций во всем мире в XXI веке	Рост прибыли	Рост цены акций	Ключевые индикаторы ответственности
<b>Ценности</b> <b>Ответственность</b> Человечность Скромность Честность Успехи в работе	«На нашем головном предприятии служащие усердно работают, чтобы создать одни из самых инновационных товаров в мире»	Вошла в список 100 лучших компаний для работы по версии журнала <i>Fortune</i>	Программа «Путь служения»

**Рис. 2.7. Матрица ценностей компании *Timberland***

Видение *Timberland* в том, чтобы стать примером социально-ответственной корпорации для всего мира в XXI веке. За последние годы она значительно продвинулась в реализации своего видения и теперь может использовать эти достижения, чтобы представить компанию акционерам в выгодном свете. Для воздействия на разум видение представляют с помощью цифр роста прибыли. Положительные эмоции вызываются демонстрацией роста цены акций. А для души припасены ключевые индикаторы ответственности.

Для собственных служащих *Timberland* возвращает ценности человечности, скромности, честности и успехов в работе. Своим сотрудникам компания демонстрирует эти немаловажные факторы

разными способами. Самый важный из них – программа «Путь служения», которая предоставляет служащим возможность применить корпоративные ценности на практике.

### **Маркетинг 3.0: смысл маркетинга и маркетинг смысла**

Тщательно изучив модель 3i, вы увидите новый смысл маркетинга 3.0. В кульминационной точке эта версия объединяет в одно целое три концепции: индивидуальность, искренность, имидж. Смысл маркетинга в том, чтобы, четко определив уникальную индивидуальность и усилив ее аутентичной искренностью, создать сильный имидж.

Маркетинг 3.0 – это также маркетинг смысла, сокрытого в корпоративных миссии, видении и ценностях. Определив понятие таким образом, мы хотим присвоить ему роль важного игрока в разработке стратегического будущего компании. Маркетинг больше нельзя понимать только как продажу и использование различных инструментов для создания спроса. Отныне маркетинг следует рассматривать как большую надежду компании на возвращение доверия потребителей.

## Часть II Стратегия

### Глава 3 Знакомство потребителей с миссией компании

#### Потребители – это новые собственники бренда!

Вспомним историю 1985 года с новой кока-колой New Coke. Менее чем через три месяца новинку сняли с продажи из-за резких критических отзывов потребителей<sup>[55]</sup>. Отзывы касались не только нового вкуса. В середине 1980-х годов кока-кола уже стала частью поп-культуры в США. У потребителей была эмоциональная связь с этим брендом и его прославленной секретной формулой. А New Coke разрушила эту эмоциональную связь, что и стало причиной отторжения нового напитка потребителями. В Канаде же ситуация развивалась по-другому. Здесь новинку приняли хорошо, потому что для канадцев традиционная кока-кола не имела культового статуса. Из этой истории можно сделать вывод: хотя в США запуск новой разновидности напитка закончился дорогостоящим провалом, теперь компания *Coca-Cola* могла быть уверенной в том, что на страже ее бренда стоят сами потребители.

В современном нам мире XXI столетия тоже произошла подобная история. На этот раз с *IKEA*, продавцом доступной мебели скандинавского дизайна. В 2009 году *IKEA*, чтобы сократить свои затраты, изменила официальный шрифт со стильного и своеобразного Futura на более функциональный Verdana<sup>[56]</sup>. Однако потребители отреагировали на этот шаг резкой критикой, и все высказывания можно было прочитать в социальной сети Twitter. Как и в истории с кока-колой, люди встали на защиту бренда, с которым у них сложилась эмоциональная связь. А социальные медиа помогли распространить недовольство быстрее и шире.

Когда произошла история с New Coke, многие маркетинговые мудрецы посчитали это примером неудачи в области разработки товаров. Якобы руководство *Coca-Cola* просто ошибочно истолковало результаты рыночных исследований и потому неверно поняло потребности и желания своих покупателей. Однако, когда произошла аналогичная неприятность с *IKEA*, уже не осталось сомнений в том, что причины

критики со стороны потребителей кроются далеко не только в ошибках запуска новинки. Если миссия бренда успешно внедрена в сознание, сердце и душу потребителей, то бренд уже принадлежит им, потребителям. Настоящей ошибкой обеих компаний было не столь глубокое, как у клиентов, понимание миссии собственного бренда.

Coca-Cola является символом американского счастья. В 1930-е годы этот бренд популяризировал изображение счастливого и веселого Санта-Клауса. Рекламная песня 1971 года «Я бы хотел научить мир петь» побуждала американцев радоваться жизни даже в беспокойные времена. А тайна, окружающая оригинальную формулу напитка, стала воплощением секрета счастья. Позднее, в 2009 году, *Coca-Cola* запустила рекламную кампанию «Открытое счастье», но в 1980-х секрет еще тщательно охранялся. Компания даже ушла с индийского рынка в 1977 году, чтобы не раскрывать тайную формулу напитка правительству этой страны. Для *Coca-Cola* бренд *New Coke* был всего лишь попыткой создать новый вкус, который давал шанс на победу в войне с *Pepsi*. Но потребители восприняли этот шаг как посягательство на культовый секрет их счастья. А вот и хорошие новости для компании *Coca-Cola*: ее потребители свято верят в миссию бренда дарить людям счастье.

ИКЕА тоже является культовым брендом, или иконой. Это символ сочетания разумности и стильности. До появления продукции *ИКЕА* под доступной (т. е. недорогой) мебелью понималась функциональная, практичная мебель, но без таких «излишеств», как стильность. *ИКЕА* все изменила. Для этой компании доступность означает уменьшение цены за счет того, что покупатели обходятся самообслуживанием в магазине и сами же собирают мебель с превосходным дизайном дома. Миссия бренда *ИКЕА* звучит так: сделать стильную мебель доступной для взыскательных потребителей. Переход на шрифт *Verdana*, возможно, повысил доступность, но зато убил составляющую стильного дизайна. В целом то был неправильный шаг, особенно для потребителей, которые высоко ценят благочестивую миссию любимого бренда. Конечно, *ИКЕА* могла бы существенно сэкономить, учитывая широкую распространенность практичного шрифта *Verdana*. Однако клиенты

сочли шаг компании предательством своих убеждений и свидетельством того, что *IKEA* больше не считает их взыскательными покупателями. А мы получили еще один пример несогласованности коммерческих соображений с миссией бренда.

Эти две истории служат примерами очень важного утверждения: в маркетинге 3.0 ваш бренд, если он стал успешным, на самом деле уже не принадлежит вам. Компании, взявшие на вооружение маркетинг 3.0, должны свыкнуться с мыслью о том, что контролировать собственную торговую марку почти невозможно. Бренды принадлежат потребителям. Миссия бренда теперь стала их миссией. А компаниям остается только согласовывать все свои действия с миссией торговой марки.

### **Как правильно сформулировать миссию**

Сформулировать миссию бренда не так просто, как кажется. Довольно сложно одной фразой объяснить, для чего существует ваша марка, особенно если вы хотите, чтобы эта миссия была новаторской и значительной. Если вам сложно сформулировать миссию своего бренда, не расстраивайтесь. Вы не одни такие. Джек и Сюзи Уэлч три года подряд проводили ежегодные двухдневные семинары приблизительно для 100 генеральных директоров. К удивлению организаторов, 60 % этих топ-менеджеров признались, что у них нет заявления о корпоративной миссии. А у остальных, успевших обзавестись такой фразой, это была, как правило, написанная по шаблону формулировка, полная шаблонных фраз<sup>[57]</sup>.

На официальном веб-сайте популярного комикса «Дилберт» Скотта Адамса одно время даже был так называемый «генератор автоматического создания заявлений о миссии», с помощью которого пользователи могли «склепать» сакральную фразу произвольным комбинированием терминов из бизнес-жаргона. Генератор выдавал тысячи заявлений о миссии, звучащих совершенно нелепо. Вот только один пример: «Наша работа заключается в непрерывном построении инфраструктур мирового класса, а также в быстром создании принципиальных источников для удовлетворения нужд наших

потребителей»<sup>[58]</sup>. Этого онлайн-генератора уже не существует, но все равно вы вряд ли решились бы им воспользоваться.

В нашей книге мы не предлагаем вам новых шаблонов или нового генератора на основе профессионального жаргона. Наша цель – показать, какими ключевыми характеристиками обладает правильное заявление о миссии бренда (рис. 3.1). В маркетинге 3.0 правильно сформулированная миссия означает новую перспективу в бизнесе, которая способна изменить жизнь потребителей. Мы назвали этот подход «Бизнес не как обычно», позаимствовав известную фразу у покойной Аниты Роддик, основательницы *The Body Shop*. Мы также считаем, что за правильной миссией всегда скрывается впечатляющая история. Значит, сообщая миссию потребителям, вы должны одновременно рассказывать историю, затрагивающую сердца людей. Чтобы необычная идея, включенная в формулировку миссии, произвела заметное воздействие, она должна быть принята вашим основным рынком. Другими словами, для воплощения миссии необходимо участие потребителей. Следовательно, вам придется расширить полномочия своих клиентов.



**Рис. 3.1.** Три характеристики правильно сформулированной миссии

### **Бизнес не как обычно**

Найти оригинальную и новаторскую бизнес-идею – это мечта каждой начинающей компании. Издание *Harvard Business Review* ежегодно публикует обзор под названием «Революционные идеи», собирая новаторские решения со всего мира. Но на самом деле нам нужно найти идеи прежде, чем об их революционности догадаются

другие предприниматели. А для этого требуется способность, известная как *стратегическая дальновидность*. Редкая способность, которой, однако, обладают все дальновидные и харизматические лидеры, ставшие авторами блестящих бизнес-идей в последние десятилетия (в табл. 3.1 представлена часть неисчерпаемого перечня талантливых лидеров и рассказывается, как они изменили общепринятые методы бизнеса). Их личная миссия и миссия их бренда неразделимы, а часто представляют собой одно и то же. Дальновидным лидерам вовсе не обязательно быть новаторами и первопроходцами. На самом деле, например, Херб Келлехер, Анита Роддик и даже Билл Гейтс черпали свое вдохновение из других компаний. Но именно этим руководителям удалось сделать позаимствованные идеи грандиозными и более значимыми для жизни человека.

**Таблица 3.1.** Примеры бизнеса как необычной практики и миссий бренда дальновидных лидеров

<i>Лидер</i>	<i>Бренд</i>	<i>Бизнес не как обычно</i>	<i>Исходная миссия бренда</i>
Ингвар Кампрад	<i>IKEA</i>	Придумал концепцию доступной по цене мебели и магазинов самообслуживания (в 1960-е годы), что позволило его компании существенно сократить затраты	Делать стильную мебель, доступную по цене
Ричард Брэнсон	<i>Virgin</i>	Изменил традиционную структуру бизнеса, с 1970 года открывая рискованные и разнообразные предприятия под общим брендом; применял деловые нетрадиционные методы во всей компании; один из самых последних проектов — попытка построения коммерческого космического корабля, для чего было создано предприятие <i>Virgin Galactic</i> (2004 год)	«Расшевелить» старые скучные отрасли
Уолт Дисней	<i>The Walt Disney Co.</i>	Создал успешных мультипликационных персонажей и, используя лицензирование, построил бизнес-империю парков развлечений	Создать волшебный мир для всей семьи

Херб Келлехер	<i>Southwest Airlines</i>	Хотя свои идеи о модели бюджетных (недорогих) пассажирских авиаперевозок и корпоративной культуре Херб Келлехер позаимствовал у <i>Pacific Southwest Airlines</i> (создана в 1949 году), именно ему удалось с 1971 года сделать бюджетные авиакомпании широко-масштабным бизнесом и подтолкнуть компании во всем мире принять созданную им бизнес-модель	Сделать авиатранспорт доступным для многих людей
Анита Роддик	<i>The Body Shop</i>	Хотя она скопировала и название торговой марки, и идею об упаковке из переработанных материалов у одной американской компании в 1976 году, а также десять лет спустя лишь эпизодически проявляла общественную активность, Анита Роддик предложила идею создания историй о косметических продуктах	Внедрить общественную активность в бизнес
Билл Гейтс	<i>Microsoft</i>	Не будучи в числе первопроходцев, Билл Гейтс обеспечил массовое использование компьютерных операционных систем с 1975 года и сделал программное обеспечение важной частью вычислительной техники, воспользовавшись сетевым эффектом	Повсеместное внедрение вычислительной техники

Стив Джобс	<i>Apple</i>	Преобразовал вычислительную, музыкальную и телефонную отрасли, представив на рынке компьютер Macintosh (1984 год), цифровой аудиоплеер iPod (2001) и смартфон iPhone (2007) в обертке «крутой контркультуры», а также вдохнул новую жизнь в мультипликацию, создал <i>Pixar</i> (2006)	Изменить восприятие людьми технологий
Джефф Безос	<i>Amazon.com</i>	Полностью изменил розничную торговлю книгами (и другими товарами), открыв веб-сайт Amazon.com (1994 год), а также повторно изобрел собственно книгу, теперь в виде электронной Kindle (2007)	Обеспечить максимальный выбор знаний в удобной форме
Пьер Омидьяр	<i>eBay</i>	Свел продавцов и покупателей на онлайн-аукционе eBay (1995), обеспечил проведение сделок и управление процессом на основе рейтинга пользователей, а также внедрил в качестве полезного дополнения систему онлайн-платежей PayPal (2002)	Создать рыночную площадку под управлением пользователей
Ларри Пейдж и Сергей Брин	<i>Google</i>	С 1998 года Google изменила представление о поисковых программах в Интернете (словари стали определять слова «google» и «гуглить» как процесс поиска в Сети); ввела новый подход к онлайн-рекламе, предложив рекламную платформу на основе результатов поисковой машины	Организовать существующую в мире информацию и сделать ее доступной

Джимми Уэйлс и Ларри Сэнгер	Wikipedia	С 2001 года Wikipedia служит новым определением энциклопедии и популяризирует совместный вики-подход, разработанный Уордом Каннингэмом в 1994 году	Создать энциклопедию, доступную для общественного пополнения и редактирования
Марк Цукерберг	Facebook	Марк Цукерберг не является изобретателем социальных сетей. Первую, Friendster, в 2002 году представил Джонатан Абрамс; в 2003-м усилиями Криса Девулфа и Тома Андерсона появилась MySpace, и только позднее, в 2004-м, на арену вышла Facebook. Однако именно Цукерберг расширил эту идею, представив Facebook Platform (2007) и Connect (2008), после чего в социальные сети «попались» миллионы пользователей	Предложить социальную сеть как бизнес-платформу
Рейд Хоффман	LinkedIn	LinkedIn стала первым онлайн-объединением профессионалов и новым способом организации их контактной информации; некоторые считают, что этот подход вскоре заменит традиционные резюме при поиске работы	Объединить профессионалов во всем мире
Джек Дорси	Twitter	Созданный в 2006 году сайт Twitter впервые предложил идею микроблогов в Интернете. Теперь люди могут быстро поведать о собственных идеях своему онлайн-сообществу	Предложить способ постоянно быть в контакте с друзьями, в том числе с друзьями по интересам

Лидеры, способные получить выдающиеся результаты, используя простую идею, отличаются от других. Джордж Дэй и Пол Шумейкер, выполнившие обширные исследования, которые охватили 119 глобальных компаний, утверждают, что во взаимосвязанной экономике существует «эффект бабочки»<sup>[59]</sup>. Малые изменения в одной части мира способны породить крупные перемены в других частях. Бизнес-лидер, овладевший этими малыми изменениями, получает значительное преимущество. Но приобрести такую силу не сможет операционный лидер, не видящий дальше границ своей организации. Необходимы открытый для всего нового ум и широта взглядов. Дж. Дэй и П. Шумейкер называют таких лидеров неусыпными, поскольку для них характерны высокого уровня осведомленность, бдительность, готовность пойти на риск, обладая даже неполной информацией. А Майкл Маккоби использовал термин «нарциссические лидеры»: это люди самовлюбленные, благодаря чему они способны на смелые решения, полагаясь не на разум, а на интуицию, или неосознанную веру<sup>[60]</sup>.

Также миссии бренда надлежит быть аутентичной, т. е. отражать следующую мысль Питера Друкера: компания должна начинаться с

правильной миссии<sup>[61]</sup>. А финансовым результатам отводится второе место. *Amazon.com* заработала свою первую прибыль в 2001 году, после семи лет существования онлайн<sup>[62]</sup>. *Twitter* до сих пор не сформировала собственную бизнес-модель и все еще не знает, как извлекать деньги из своей деятельности<sup>[63]</sup>. В 2007 году Марк Цукерберг настаивал, что его цель – создавать онлайн-сообщества, а не выйти из бизнеса и найти покупателя на Facebook, как поступали многие другие начинающие интернет-фирмы<sup>[64]</sup>. Не определяя финансовый успех главной своей целью, все эти компании и их бренды пользуются любовью потребителей, поскольку имеют аутентичную миссию. А в результате инвестиционные фонды выстраиваются в очередь, чтобы поддержать их.

Далее, правильная миссия всегда подразумевает перемены, преобразования, нечто отличное от существующего.

Маркетинг 3.0 ведет к изменению образа жизни клиентов. Когда бренд приносит с собой преобразования, потребители неосознанно принимают эту марку как часть своей ежедневной жизни. Именно в этом суть духовного маркетинга. Авторы книги «Экономика впечатлений» Б. Дж. Пайн II и Дж. Гилмор утверждают: как только завершится формирование экономики впечатлений, наступит время экономики преобразований<sup>[65]</sup>. По нашему мнению, экономика преобразований – когда предложение компании меняет всю жизнь потребителя – уже на подходе.

Миссии бренда не обязательно быть сложной и мудреной. Напротив, это должно быть простое заявление, оставляющее компании достаточно широкий выбор направлений деятельности. Посмотрим, как дальновидные лидеры используют различные стратегии для реализации собственной миссии. Стив Джобс исполнял свою миссию с помощью компьютера Mac, цифрового аудиоплеера iPod и смартфона iPhone, каждый раз затрагивая новую отрасль. Джефф Безос запустил Kindle после успеха Amazon.com. Компаниям следует постоянно искать новые пути для выполнения их миссии. Нельзя вечно полагаться на подход, однажды избранный основателем. Свои лидеры нужны на каждом уровне компании. Некоторые люди утверждают, что дальновидные лидеры по

своей сути являются предпринимателями. Однако это не мешает компаниям поощрять интрапренеров с дальновидными способностями. (Интрапренерами, или «внутренними предпринимателями», называются менеджеры, содействующие творческим и маркетинговым инновациям в рамках собственной компании.) *General Electric* всегда была эталоном по возвращению лидеров в своей организации, о чем писал Ноэль Тайки<sup>[66]</sup>. В 2006 году компания запустила четырехдневную программу «Лидерство, инновации и развитие» (*LIG*) для высшего руководства, чтобы подготовить руководителей к началу реализации планов по расширению бизнеса. По словам генерального директора *GE* Джеффри Иммельта, эта программа была необходима для внедрения концепции развития в корпоративную ДНК компании, т. е. в ее корпоративную миссию<sup>[67]</sup>.

### **Волнующая людей история**

По мнению известного сценариста Роберта Макки, есть два разных способа убеждения людей<sup>[68]</sup>. Первый – подкрепить свои мысли подборкой фактов и цифр, а затем вовлечь потребителей в интеллектуальную дискуссию. Альтернативный же метод, который Роберт Макки считает намного более эффективным, заключается в написании убедительных историй на тему ваших идей, чтобы затронуть эмоции людей, а не их разум. Когда нужно вывести на рынок новый продукт, Стив Джобс из *Apple* всегда выбирает второй путь. Правду сказать, этого топ-менеджера можно назвать одним из лучших сочинителей в бизнесе. Все его проекты начинаются с какой-нибудь истории. И только после того как все услышали новую историю, Стив Джобс начинает рассказывать о характеристиках и особенностях нового продукта, не скупясь на факты.

Осенью 1983 года молодой Джобс выпустил в эфир знаменитый рекламный ролик «1984», который должен был представить компьютер *Macintosh* избранной аудитории. Руководитель *Apple* рассказал убедительную историю о том, почему 1984-й должен был стать годом преобразования компьютерной индустрии. Стив Джобс описал *Macintosh* как контрудар *Apple* в ответ на попытки *IBM* доминировать в

компьютерном мире. В ролике утверждалось, что *Apple* – единственная надежда для продавцов и потребителей избежать господства *IBM* и сохранить за собой свободу выбора. В 2001 году Стив Джобс придумал еще один блестящий рассказ – к выходу цифрового аудиоплеера iPod – и причиной существования iPod назвал необходимость предоставить людям возможность всегда носить с собой в кармане полную фонотеку любимых музыкальных произведений. В 2007 году неугомонный Джобс представил публике iPhone вместе с обещанием скорых преобразований. Этот смартфон был назван революционным, интеллектуальным и удобным в использовании электронным устройством, в котором совмещены возможности музыкального плеера, телефона и мини-компьютера с выходом в Интернет. Предлагая людям свои убедительные истории, Стив Джобс на протяжении последних 25 лет выполнял миссию компании по преобразованию вычислительной, музыкальной и телефонной отраслей.

Но рассказанное Стивом Джобсом было только началом. Полные истории бренда Apple непрерывно писались коллективом соавторов: служащими, партнерскими каналами распространения и, что важнее всего, потребителями. В горизонтальном мире значительная часть сведений о торговой марке появляется благодаря коллективной мудрости. По мере того как история передается от одного автора к другому, она постоянно переписывается. Компании никогда не знают, какой конечный вид примут созданные ими рассказы, свободно циркулирующие на рынке. Вот почему лучше всего сначала поведать аутентичную, т. е. искреннюю, подлинную, правдивую историю.

История бренда, по словам Дугласа Холта, содержит не менее трех основных компонентов: персонаж, сюжет и метафору<sup>[69]</sup>. Можно сказать, что торговая марка ассоциируется с яркими персонажами, если она становится символом некоего движения, решающего проблемы общества и преобразующего жизнь людей. Такова основная теория Д. Холта о культурном брендинге. Когда марку начинают ассоциировать с каким-нибудь культурным движением, она становится культурным брендом. Например, The Body Shop является символом социальной активности, тогда как Disney – символ семейных идеалов. Wikipedia стала символом

сотрудничества, а eBay символизирует управление со стороны пользователей. Иначе говоря, бренд должен предлагать бизнес как нечто необычное и обеспечивать культурное удовлетворение.

Чтобы персонажи имели отношение к жизни людей, хорошая история должна иметь сюжет. В книге «Сделано, чтобы прилипнуть» братья Чип и Дэн Хит предложили три сюжета для хорошей истории: борьба, объединение, творческий подход<sup>[70]</sup>. История Давида и Голиафа служит классическим примером сюжета о борьбе. В рассказе такого типа бренд играет роль героя, который вступает в борьбу с более сильным соперником или каким-то сложным препятствием. В конце бренд, естественно, побеждает. The Body Shop – прекрасный образец сюжета о борьбе, поскольку этот бренд сопровождают истории о том, как в развивающихся странах фермеры борются за возможность торговать честно. Сюжеты из книжной серии «Бальзам для души» служат примерами рассказов об объединении. В таких сюжетах бренд оказывается мостом над пропастями (расовыми, возрастными, половыми и др.), существующими в ежедневной жизни. Эти сюжеты взяты на вооружение брендами социальных медиа, такими как Facebook. С другой стороны, сюжет о творческом подходе характерен для телевизионного сериала «Макгвайер», в котором главный герой благодаря своему блестящему уму всегда находит изящное решение проблемы. Историями такого рода пользуется бренд Virgin, а Ричард Брэнсон играет роль Макгвайера.

Большинство дальновидных лидеров не придумывают историй – они просто берут уже существующие в повседневной жизни. А в них недостатка нет. Благодаря тому что рассказы взяты из жизни, они кажутся людям такими правдоподобными и близкими. Но, конечно, чтобы понять эти истории, нужна определенная восприимчивость. Вам в помощь Джеральд и Линдсэй Зальтман предлагают процесс выявления глубоких метафор<sup>[71]</sup>. Глубокие метафоры в закодированном виде закладываются в подсознание каждого человека в самом раннем возрасте. С помощью «Методики Зальтманов по выявлению метафор» (ZMET) мы можем обнаружить эти метафоры, чтобы понять, как

составить истории и какой будет вероятная реакция на них со стороны потребителей. Семь метафор Зальтманов, представляющие 70 % всех существующих метафор, названы «Семь гигантов». Это *равновесие, преобразование, путешествие, вместилище, объединение, ресурс и контроль*.

При использовании методики ZMET потребителей просят выбрать картинки и сложить из них коллаж. Систематический анализ коллажей совместно с их авторами позволяет истолковать глубокие метафоры, скрытые в составных изображениях. То есть люди, неосознанно использующие метафору равновесия, могут заговорить об избыточном весе, если рассматривать их коллаж с точки зрения диет, или о «равных возможностях по трудоустройству», если их коллаж взять за основу для разговора о поиске работы. Такие результаты окажутся полезными для компаний, чья миссия заключается в улучшении структуры питания граждан или в содействии разнообразию кадрового состава. Понять стремление к преобразованиям, которое движет людьми, когда они, например, пересаживаются на экологический автомобиль Prius в рамках программы «Наличка за развалюху», может быть полезно при создании историй для компании *Toyota*. А потребители, использующие метафору путешествий, могут, предположим, сказать, что «выживать в кризис – как идти в гору». Поняв это, компании создадут истории бренда для периода экономического спада.

Метафора вместилища символизирует защиту либо ловушку. Люди в бедных сельских районах рассматривают нищету как ловушку, где они отрезаны от внешних возможностей, а пожилые служащие считают пенсионные фонды своей защитой после выхода на пенсию. Метафоры помогают компаниям понять условия, в которых живут потребители. Метафора объединения отражает существующие отношения между людьми. С помощью метафорического подхода компании способны понять, как потребители воспринимают других клиентов. Так обнаруживается значение дружбы или привязанность к определенному бренду. Стив Джобс, рассказывая историю о том, что iPhone предоставит людям возможность получить в одном устройстве музыку, телефон и

Интернет, использовал ресурсную метафору. Действительно, iPhone позиционировался как ресурс для потребителей. Во времена масштабных эпидемий, или пандемий, потребители могут высказываться о том, что им не под силу контролировать распространение болезней. Но зато они могут заботиться о собственном иммунитете. Это пример метафоры контроля.

Центральное место в любой истории принадлежит персонажам. Они символизируют то, как человеческая душа воспринимает бренд. Структура сюжета показывает, как персонаж перемещается среди объединения людей, которые напишут свою собственную версию истории бренда. Метафоры – это неосознанный процесс, происходящий в душе человека. Рассказы с подобными метафорами будут восприниматься потребителями как важные для них и правдивые. Истории, волнующие людей, имеют все три ключевых компонента: персонаж, сюжет и метафору. Для компании формулирование правильной миссии является гигантским шагом вперед. А распространение сообщения о миссии посредством рассказов – еще одним.

### **Расширение полномочий потребителей**

Каждый год журнал *Time* составляет список 100 самых влиятельных людей в мире. Но это список не ранжированный, во всяком случае официально. Однако *Time* разрешает онлайн-читателям самостоятельно расставить эти 100 самых известных имен в порядке значимости. И вот в списке 2009 года, в котором присутствовали такие личности, как Барак Обама и покойный Тед Кеннеди, чемпионом стал таинственный 21-летний малый по прозвищу Мут. Создатель веб-сайта 4chan.org, влиятельной имиджевой онлайн-доски объявлений, собрал более чем 16 миллионов голосов и намного опередил других участников влиятельной топ-100. По сообщению *Time*, на сайте Мута статистика ежедневно показывает 13 миллионов просмотров страниц при 5,6 миллиона посетителей в месяц.

В горизонтальном мире людям нравится наделять силой малоизвестные фигуры. Они видят в таких персонажах самих себя –

потребителей, не имеющих реальной силы, среди корпоративных гигантов. Отсюда полезный вывод: чтобы выполнить миссию бренда, нужно расширить полномочия клиентов. Покажите потребителям, что без них вам миссию никак не выполнить. Удивительно, но так оно и есть: хотя каждый человек в отдельности слаб, коллективная сила потребителей намного больше, чем у любой фирмы.

Ценность коллективной силы потребителей коренится в ценности сообщества. Сообщества могут развиваться на основе отношений один на один, одного со многими или многих со многими. Когда компании распространяют свои истории бренда с помощью рекламы в потребительском сообществе, эти рассказы передаются от одного человека к другому посредством отношений один на один. Изобретатель локальных сетей Ethernet Роберт Меткаф выразил эту мысль так называемым законом Меткалфа: сила сети, состоящей из  $p$  членов, между которыми существуют отношения один на один, равна  $p^2$ . Однако в законе Меткалфа не учтено, насколько возрастает сила сети, если в ней представлены отношения одного со многими и многих со многими, т. е. если потребители общаются с несколькими другими одновременно. Для таких случаев есть закон Рида, которым часто объясняют феномен социальных медиа<sup>[72]</sup>. Согласно формуле Рида, сила сети, состоящей из  $p$  членов, между которыми сложились отношения многих со многими, равна  $2^p$ . И если  $p$  равно или больше 5, то сила сети, в которой существуют отношения многих со многими, всегда больше силы сети, где участники общаются только один на один. Эта простая математика – основа для расширения полномочий потребителей.

Прекрасным примером расширения полномочий потребителей служит проект 10100 от *Google*. Отмечая собственное десятилетие в сентябре 2008 года, компания попросила своих пользователей поделиться идеями о том, как помогать другим людям по восьми направлениям: общество, возможности, энергия, окружающая среда, здравоохранение, образование, жилье и все остальное. *Google* пообещала самостоятельно отобрать 100 финалистов, а затем предоставить публике возможность проголосовать за 20 лучших идей. И

на первые пять идей, выбранные консультативным комитетом, будет выделена общая сумма в размере 10 миллионов долларов для воплощения этих проектов в жизнь. Лучшей признается идея, способная помочь наибольшему количеству людей самым существенным образом. (В данном примере *Google* использует силу сообщества, но для этого сначала сама расширила полномочия потребителей.) В ответ на свое предложение компания получила огромное количество откликов, так что на момент написания нашей книги все еще шел процесс отбора финалистов<sup>[73]</sup>.

Даже в случае товаров широкого потребления, в том числе из группы FMCG, компании, чтобы реализовать миссию, тоже часто расширяют полномочия потребителей<sup>[74]</sup>. Бренд *Colgate*, избравший своей миссией научить людей улыбаться, разработал программу расширения полномочий потребителей *Smile* («Улыбка»). Компания приглашает покупателей присылать фотографии собственных улыбок и связываться с другими участниками программы. *Tide*, бренд с простой миссией делать одежду чистой, имеет программу «Большая надежда», благодаря которой люди получают возможность оказывать помощь пострадавшим от какого-либо стихийного бедствия. Потребители помогают бренду *Tide* оборудовать территории, пострадавшие от стихии, мобильными бесплатными стиральными автоматами. Это содействие рядовых покупателей может быть самым разным: от денежных пожертвований до волонтерской работы.

Расширение полномочий потребителей содействует их общению. Именно благодаря разговорам многих со многими потребительское сообщество обладает таким могуществом. Понятно, что сочинять историю бренда бессмысленно, если потребители не будут ее обсуждать. В маркетинге 3.0 разговоры потребителей являются новым рекламным средством. Так, на *Amazon*.

*com* стало обычной практикой, когда читатели пишут обзоры книг и рекомендуют понравившиеся произведения другим посетителям сайта. На онлайн-аукционе *eBay* люди присваивают рейтинг покупателям и продавцам, а также оставляют комментарии, определяющие репутацию

участников торгов. Существует даже отдельный веб-сайт Yelp, посвященный обзорам и рекомендациям, причем локализованный для местности проживания конкретного пользователя. Таковы начальные усилия по стимулированию разговоров потребителей. Участвуя в беседе, они обсуждают ваш бренд и его истории, а также присваивают им рейтинг. Под влиянием лучших обзоров и высоких рейтингов все сообщество принимает истории.

Люди, знакомые с Amazon.com и eBay, знают, что общение может быть и довольно резким, когда люди высказывают свое мнение без околичностей. Потребители находят неувязки в любой истории бренда. Такое поведение потребителей представляет угрозу для компаний, рассматривающих миссию бренда как инструмент связей с общественностью или маркетинговую уловку. Но нет причин волноваться за истории с высоким уровнем искренности. Они всегда пользуются доверием у сообщества. Компании не должны пытаться стимулировать разговоры, спонсируя потребителей для того, чтобы они писали фиктивные обзоры. Люди воспримут такие предложения как манипулирование. По словам Б. Дж. Пайна и Дж. Гилмора, потребители называют такие компании «кривляющимися»<sup>[75]</sup>.

Разговоры членов сообщества – это не народная молва и не просто рекомендации. Положительная народная молва представляет собой рекомендацию, данную восторженными потребителями. Фредерик Райхельд предложил практический инструмент «Чистый уровень поддержки» (NPS, Net Promoter® Score) для измерения лояльности, основанной на готовности потребителей рекомендовать бренд своему сообществу<sup>[76]</sup>. Поскольку потребители, дающие рекомендации, рискуют собственной репутацией, то только сильные торговые марки могут похвастать высокими баллами. Это хороший измеритель того, насколько ваш бренд активен в сообществе потребителей. Высокий чистый уровень поддержки – хорошая новость для компании, потому что для большинства потребителей доводом в пользу покупки являются именно рекомендации членов сообщества. Но мы еще не все сказали о разговорах. Народная молва представляет собой только диалог один на

один и подчиняется закону Меткалфа, тогда как разговоры – это общение многих со многими, и в этом случае вступает в силу более точный закон Рида.

Только те истории бренда, о которых говорят в сообществе, могут воспользоваться полной мощностью сети потребителей. Недавнее исследование, проведенное фирмами *Wetpaint* и *Altimer Group*, показало, что бренды, наиболее радушно принятые социальными сообществами, получают на 18 % больший доход<sup>[77]</sup>. Разговоры столь могущественны, что истории бренда остаются сильными, даже когда у него возникают проблемы. Рассмотрим сообщество торговой марки *Saab*. В начале 2001 года компания *Saab* была в долгах, а *General Motors* намеревалась прекратить деятельность этого автопроизводителя. Однако темами разговоров сообщества потребителей по-прежнему были «как *Saab* спас мне жизнь», «ритуал подмигивания фарами другим водителям «саабов»» и «иерархия СНААБизма»<sup>[78]</sup>. Истории о бренде могут жить дольше самого бренда и порождать лояльность в потребителях, для которых данная марка стала культовой.

### **Резюме: обещание преобразований, убедительные истории, привлечение потребителей**

Для популяризации миссии компании или продукта среди потребителей компании должны предложить миссию преобразования, сочинить об этом убедительные истории и привлечь клиентов к выполнению миссии. Определение правильной миссии начинается с поиска малых идей, способных привести к большим переменам. Помните: сначала – миссия, а финансовая отдача придет потом как результат выполнения высокой цели. Сообщать потребителям о миссии лучше всего с помощью рассказов. В них обязательно наличие персонажа и сюжета, основанного на метафорах. Чтобы убедить потребителей в аутентичности (правдивости, подлинности) этих историй, привлекайте людей к разговорам о вашем бренде. Расширение полномочий потребителей – ключевое условие для того, чтобы ваш бренд привлек людей своим отличием от других торговых марок. Три принципа знакомства потребителей с вашей миссией: *бизнес не как*

обычно, волнующая людей история, расширение полномочий потребителей.

## **Глава 4 Привитие корпоративных ценностей сотрудникам**

### **Атака на ценности**

В последние годы имидж бизнесменов существенно пострадал. Многие потребители перестали верить ведущим корпорациям и их высшему руководству. Проведенный в 2009 году опрос на тему имиджа различных профессий показал, что только 16 % респондентов верят в честность руководителей компаний<sup>[79]</sup>. В результате того же опроса стало понятно еще одно: с наименьшей симпатией публика относится к профессиям, связанным с маркетингом (продавцы автомобилей, менеджеры по рекламе). С другой стороны, учителя, врачи и медицинские сестры как профессионалы, принимающие личное участие в жизни людей, пользовались у опрошенных наибольшим уважением.

Отрицательные результаты исследования не кажутся удивительными в свете событий последнего десятилетия. С начала 2000-х годов мир бизнеса потрясла серия корпоративных скандалов. В результате корпоративные ценности потеряли в глазах потребителей и служащих всякий смысл. В самых громких скандалах оказались замешаны *WorldCom*, *Tyco* и *Enron*. В последнем случае бухгалтерское мошенничество довело компанию до банкротства. *Enron* включала нереализованный доход в отчет о прибылях и убытках, что привело к раздуванию цифр прибыли – эта практика известна как учет в текущих ценах.

В книге-бестселлере «Самыемышленные парни в комнате», посвященной падению *Enron*, мы можем прочитать о ценностях компании в 2000-м – за год до банкротства<sup>[80]</sup>. Двумя из четырех ценностей корпорации были *уважение* и *честность*. К сожалению, именно эти качества оказались совершенно чуждыми руководству *Enron*. Очевидно, что «хитрый» бухгалтерский учет применяли в компании в течение длительного времени – и руководство знало о связанных с этим рисках.

Впоследствии *Enron* назвали «глубоко порочным местом для работы, где финансовый обман был почти неизбежным»<sup>[81]</sup>.

А вот недавний случай – конфликт по поводу бонусов в страховой компании *AIG* в марте 2009 года. Руководителям *AIG* выплачивались огромные премии из средств налогоплательщиков, которые государство выделило компании для спасения ее от банкротства во время финансового кризиса. Особенно пагубным для имиджа *AIG* стал тот факт, что двумя из шести ее корпоративных целей – сформулированных в Кодексе поведения – были *уважение* и *честность*<sup>[82]</sup>. Хотя эти руководители в конце концов вернули бонусы после массового общественного возмущения, сказать, будто они в своей работе ориентировались на *уважение* и *честность*, совершенно невозможно. Мало того, многие менеджеры *AIG* обвинили компанию в уничтожении доверия своих служащих, и это еще больше усугубило ситуацию. Джейк Десантис, исполнительный вице-президент *AIG*, направил генеральному директору компании Эдварду Лидди письмо с просьбой об отставке. Это послание опубликовала газета *New York Times*.

Нас, работников подразделения финансовых продуктов, предала *AIG*... В такой порочной среде я больше не могу эффективно исполнять свои обязанности... Вы просите существующих работников нашего подразделения вернуть эти премии. Как вы можете догадаться, мы много думали и дискутировали о том, каким образом реагировать на выказанное недоверие. Поскольку большинство из нас не сделали ничего плохого, то вовсе не вина является причиной, вынудившей нас отказаться от своих премий<sup>[83]</sup>.

Итак, любая компания, которая нарушит корпоративные ценности, обязательно подвергнется критике со стороны и потребителей, и собственных служащих.

Некоторые сотрудники даже не знают о своих корпоративных ценностях или считают их созданными исключительно как инструмент связей с общественностью. Других служащих, действительно воспринявших ценности компании и работающих согласно им, очень разочаровывают остальные служащие, игнорирующие эти ценности. В

обоих случаях очевиден факт: такие компании не используют маркетинг 3.0, потому что в маркетинге 3.0 компания обязана убедить и своих потребителей, и сотрудников воспринимать ее ценности всерьез.

Служащие ближе всех знакомы с тем, как компания живет и работает на самом деле. Им необходимо предоставить истинные, аутентичные ценности. Компаниям следует использовать по отношению к своим работникам такой же подход на основе историй, какой применяется к клиентам<sup>[84]</sup>. Также действует по отношению к персоналу использование метафор, созвучных с душой человека. Однако рассказывать истории служащим труднее, потому что сначала нужно постоянно и честно выполнять свои обещания трудовому коллективу. Всего одной ошибки достаточно, чтобы испортить всю историю. Если даже потребители без труда обнаруживают неискреннюю миссию бренда, то несложно представить, насколько легче людям, знающим компанию изнутри, распознать фальшь.

Закрытые акционерные общества обычно имеют лучшие шансы для создания сильных ценностей. Такие компании, как правило, развиваются в естественном темпе, без давления со стороны инвесторов. Они могут позволить себе роскошь постепенно прививать своим служащим нравственные корпоративные принципы. Расширение бизнеса тоже происходит в рамках ценностей компании. Но и публичные (т. е. открытые акционерные) компании не безнадежны в этом смысле. Они тоже могут правильно возвращать и прививать нужные принципы, о чем свидетельствуют примеры *IBM*, *General Electric* и *Procter & Gamble*. Мы уверены, что использование корпоративных ценностей обеспечит рентабельность, отдачу и ответственность, о чем детальнее поговорим ниже в главе 6.

### **Определение ценностей**

По словам Патрика Ленчиони, существует четыре разных типа корпоративных ценностей<sup>[85]</sup>. *Очевидные ценности* – это основные правила поведения, которым должен следовать каждый человек, поступающий на работу в компанию. *Желательных ценностей* у компании пока нет, но менеджмент надеется их добиться. *Случайные*

*ценности* приобретаются в результате общих черт личности служащих. *Ключевые ценности* образуют подлинную корпоративную культуру, направляющую действия сотрудников.

Компании важно понимать различие между этими четырьмя типами ценностей. Очевидные правила поведения понятны и доступны всем, поэтому их исповедуют и другие организации. Профессионализм и честность – это само собой разумеющиеся качества, которыми должен обладать любой работник любой компании, поэтому такие ценности и называются очевидными, а не ключевыми, образующими корпоративную культуру. Желательными ценностями служащие пока еще не обладают, поэтому первые тоже не могут быть включены в корпоративную культуру. Нельзя назвать ключевыми и случайные ценности: они могут отпугнуть потенциальных сотрудников с самобытными личностными качествами. Итак, понимание четырех типов корпоративных ценностей поможет компаниям лучше сформулировать свои ключевые ценности и избежать неаутентичных.

Мы будем говорить только о тех ключевых ценностях, что помогают персоналу работать в соответствии с миссией бренда. Назовем такие ценности *коллективными*. Они составляют только одну половину корпоративной культуры. Вторая половина – это *общее поведение* служащих. Чтобы сформировать корпоративную культуру, нужно согласовать коллективные принципы и общее поведение. Другими словами, ценности должны проявляться через ежедневное поведение в корпорации (примеры приведены в табл. 4. 1<sup>[86]</sup>). Комбинация ценностей и поведения служащих призвана отражать миссию торговой марки компании. Важно добиться того, чтобы служащие выступали популяризаторами корпоративных ценностей – это своеобразная реклама миссии бренда среди потребителей.

Не все коллективные принципы непременно должны иметь вес в маркетинге 3.0. Правильны те ценности, что соответствуют действующим в настоящее время силам: а) технологиям сотрудничества, б) культурным преобразованиям, обусловленным глобализацией, и в) растущей значимости творчества. Эти силы мы рассматривали в главе 1.

Во взаимосвязанном мире, основанном на информационных технологиях, люди все чаще сотрудничают для достижения общей цели. Из-за глобализации культурные преобразования происходят быстро и часто. Наконец, люди поднимаются по пирамиде Маслоу и все чаще проявляют свое творческое начало. Отсюда следует, что правильны те ценности, которые стимулируют и возвращают склонность служащих к сотрудничеству, культуре и творчеству (рис. 4.1).



**Рис. 4.1.** Коллективные ценности и общее поведение в условиях маркетинга 3.0

Компания, исповедующая ценности сотрудничества, побуждает персонал работать друг с другом и с сообществами за пределами компании для большего эффекта. *Cisco* буквально создает технические сети и сети (сообщества) людей. Компания использует собственные офисы в качестве внутренних лабораторий для новых продуктов. Служащие имеют возможность общаться между собой через сетевую инфраструктуру компании. Процесс принятия решений распределен между 500 руководителями по всему миру. Благодаря такому подходу *Cisco* может принимать важнейшие решения быстрее и повышает эффективность сотрудничества глобальных менеджеров. В основном данная организация исповедует ценности сотрудничества, но, связывая

между собой людей, работающих в разных уголках мира, также выполняет культурные преобразования.

Клиника Маю также исповедует ценности сотрудничества. Несколько врачей и других медиков объединяются для лечения каждого конкретного пациента. Они сотрудничают, чтобы быстрее и точнее ставить диагноз, чтобы лечить каждого клиента комплексно. Совместно работать на клинику Маю отличных врачей побуждает культура сотрудничества. Используя так называемую «Модель медицинской помощи клиники Мэйо», это медицинское учреждение преобразует подход врачей к лечению пациентов. Таким образом, здесь есть и культурное влияние<sup>[87]</sup>.

**Таблица 4.1.** Избранные примеры коллективных ценностей

Компания	Отдельные коллективные ценности	Отдельные примеры общего поведения	Соответствие маркетингу 3.0		
			Сотрудничество	Культура	Творчество
3M	Совместная любознательность	Служащим разрешено посвящать часть рабочего времени совместным поискам финансирования для своих любимых проектов; неудачи воспринимаются как часть процесса инноваций.	●	○	●
Cisco	Сотрудничество в сообществе пользователей	Офисы являются лабораториями для создания продуктов. Сотрудникам разрешено общаться между собой по внутренней сети. Процесс принятия решений распределен между сотнями руководителей.	●	●	○
Enterprise Rent-A-Car	Предпринимательство	Все руководители, включая председателя и генерального директора, начинают с должности менеджера-стажера; стажеры, показавшие хорошие результаты, получают шанс руководить филиалом.	○	●	○
IDEO	Многоплановое творчество	Многоплановых служащих распределяют для работы в командах. Сотрудникам предоставлена свобода самостоятельно обустроить свое рабочее пространство.	●	○	●
Mayo Clinic	Консилиумное лечение	Каждого пациента совместно обследуют для постановки диагноза, а затем лечат несколько врачей, ученых и других медработников.	●	●	○
S. C. Johnson	Семейные ценности	Никаких совещаний по пятницам; служащих, составляющих семейные пары, посылают в зарубежные командировки вместе.	○	●	○
Wegmans	Любовь к продуктам питания	Персонал учат быть пропагандистами высококачественной еды. Сотрудники могут купить дисконтные подарочные карточки для покупки деликатесов.	○	●	○
Whole Foods	Демократия	Решения принимаются голосованием служащих; магазины являются автономными центрами получения прибыли.	●	○	○

**Примечание:** сплошные метки означают большее соответствие маркетингу 3.0.

Обладание культурными ценностями означает возможность вдохновлять служащих на культурные перемены в их собственной жизни и в жизни других людей. Компания *Wegmans* преобразует восприятие людьми продуктов питания. Персонал компании побуждают относиться к

пище с большим уважением. Компания учит этому и потребителей. *S. C. Johnson* меняет восприятие служащими своих семей. Люди начинают больше уделять времени близким родственникам, больше заботиться о них. Также компания разрабатывает продукты, полезные семье. *Whole Foods* меняет отношение своих сотрудников к демократии. Люди чувствуют, что им расширили полномочия, потому что теперь многие решения, имеющие прямое отношение к служащим, последние принимают самостоятельно, голосованием. *Enterprise Rent-A-Car* возвращает из выпускников колледжей предпринимателей, предоставляя им шанс руководить филиалом, когда они готовы к этому. Компания также преобразует причины, по которым люди берут напрокат автомобили. Одно время люди пользовались этой услугой главным образом в аэропортах, когда отправлялись в путь. Сегодня же, когда неподалеку есть масса пунктов проката, клиенты стали арендовать машины значительно чаще и по самым разным причинам.

Наконец, возвращение творческих ценностей означает предоставление служащим шанса разрабатывать новаторские идеи и делиться ими с другими людьми. Компании *3M* и *IDEO* полагаются на инновации как на основной источник конкурентного преимущества. Поэтому в подобных организациях жизненно необходимо иметь творческих служащих. Для стимулирования творчества *3M* разрешает персоналу посвящать часть рабочего времени любимым проектам. Служащие даже могут рассчитывать на финансы компании для реализации этих проектов и на помощь коллег. Если идея окажется успешной, компания получит свой очередной инновационный продукт. Такая политика не только стимулирует творчество, но также углубляет сотрудничество среди служащих. А если продукт сумеет изменить жизнь людей, то существует возможность еще и культурного преобразования.

### **Большая польза от ценностей**

Обладание ключевыми ценностями приносит отдачу по нескольким направлениям. Компания с такими принципами имеет преимущество в борьбе за талантливых соискателей вакансий.

Она может привлекать лучших служащих и дольше удерживать их у себя. К тому же производительность сотрудников выше, если они руководствуются в своей работе набором правильных ценностей. Более того, персонал более убедительно представляет свою компанию и лучше служит потребителям. Также руководству легче урегулировать внутренние различия в своей организации, что особенно важно для крупной корпорации.

### **Привлечение и удержание персонала**

Влиятельный опрос, проведенный в 1997 году агентством *McKinsey & Company*, показал, что 58 % руководителей считают ценности и культуру бренда основной мотивацией для служащих<sup>[88]</sup>. Для сравнения: карьерный рост получил только 39 %, а дифференцированная система оплаты – 29 %. Это доказывает, что правильные ценности притягивают правильных людей. Потенциальные служащие подсознательно сравнивают свои личные принципы с ценностями корпорации и ищут совпадения.

Это особенно справедливо в отношении недавних выпускников, среди которых много идеалистов. Например, при опросе 50 % выпускников магистерского курса делового управления (MBA) сказали, что согласны на меньшую оплату ради возможности работать в социальноответственной компании<sup>[89]</sup>. Такое особенно часто наблюдается на растущих новых рынках. Еще одно недавнее исследование, выполненное Д. Реди, Л. Хилл и Дж. Конджером, было посвящено привлечению и удержанию талантов на новых рынках<sup>[90]</sup>. Авторы обнаружили, что высокая цель и культура находятся среди самых важных факторов для служащих в Бразилии, России, Индии и Китае (страны BRIC). Служащие на новых рынках ищут работодателей, предлагающих возможность изменить мир и провести культурные преобразования в родной стране соискателя вакансии. Они также заинтересованы в руководителях, выполняющих обещания своих брендов внутри компании. Иначе говоря, они ищут компании с правильной корпоративной культурой.

Когда кандидаты устраиваются в компанию, они проверяют честность своего работодателя. Наблюдают за тем, действительно ли компания живет в соответствии с провозглашенными ею ценностями. Опрос служащих, проведенный Томом Терезом, подтверждает, что высокая цель – одна из причин, по которым людей привлекает их место работы. Компании, берегущие свои ценности даже в трудные времена, пользуются любовью собственных сотрудников. К числу ключевых ценностей *Bagel Works* относятся здоровье и безопасность. Чтобы продемонстрировать верность этим ценностям, фирма покупает муку в мешках не стандартного, а меньшего размера, проявляя заботу о здоровье спины своих грузчиков, хотя мука при такой расфасовке стоит дороже<sup>[91]</sup>. Компаниям совершенно необходимо быть честными и действительно работать согласно провозглашенным ценностям. Когда сотрудники видят честность своего работодателя, они не предадут организацию. Правильные ценности, которые действительно соблюдаются, повышают лояльность служащих.

Смена собственников компании, повлекшая за собой смену ценностей, способна уменьшить верность персонала. Рассмотрим пример правильных ценностей *Ben & Jerry's*. Даже после того как эту компанию в 2000 году купила *Unilever*, ценности остались неизменными. Однако (об этом сообщалось в отчете об оценке социальной и экологической ответственности компании в 2007 году) лояльность служащих ослабла, возможно, из-за непрекращающихся опасений по поводу того, что будет с ценностями компании под крылом *Unilever*<sup>[92]</sup>. Такое же беспокойство персонала ощущалось, когда *L'Oreal* покупала *The Body Shop*. Служащие признавали, что потенциал развития стал выше. Но оставалась проблема: сохранятся ли прежние ценности приобретенной компании. Этот вопрос особенно уместен в отношении компаний с сильными традициями следования своим корпоративным ценностям, таких как *Ben & Jerry's* и *The Body Shop*<sup>[93]</sup>.

**Производительность      операционного      отдела      и  
качество отдела по работе с клиентами**

От удовлетворенности служащих в большой мере зависит их производительность. Компании, включенные в составленный изданием *Sunday Times* список «100 лучших работодателей», превосходят биржевой индекс FTSE All-Share Index на 10–15 %<sup>[94]</sup>. Служащие трудятся с большей производительностью, когда верят в цели, которых хочет достичь организация. В таком случае люди отдают работе ум, сердце и душу. Говоря о преданности служащих своей компании, Говард Шульц из *Starbucks* призывала «вложите в нее свою душу».

По словам Майкла Портера и Марка Крамера, организации, имеющие высокую общественную цель, получают преимущество в том, что сами формируют конкурентную среду<sup>[95]</sup>. Например,

*Marriott* организует обучение тех служащих, которые в свое время не смогли получить хорошее образование. Добавив завершение образования сотрудников к списку корпоративных ценностей, руководство получило возможность нанимать лучших и более производительных работников.

Служащие, которые верят в ценности компании и следуют им, не только трудятся лучше, но и становятся более убедительным лицом фирмы. Они обеспечивают потребительскую стоимость, согласующуюся с историями компании. Вера в корпоративные ценности определяет действия служащих во время ежедневной работы, особенно при общении с клиентами. Поведение сотрудников компании становится частью ее историй, о которых говорят между собой потребители. Поэтому организации должны рассматривать собственных служащих как пропагандистов корпоративных ценностей. Клиенты будут судить об искренности, аутентичности компании по действиям и искренности ее сотрудников.

Когда *Wegmans* заявляет, что компания понимает продукты питания лучше, чем другие игроки рынка деликатесов, о справедливости этого утверждения будут судить пришедшие в магазин покупатели. Служащих *Wegmans* специально обучали быть пропагандистами высококачественных продуктов питания. И компания помогает своим сотрудникам научиться ценить такую еду. Они знают все о продуктах,

которые продают. Благодаря этому служащие наделены полномочиями просвещать покупателей о достоинствах продуктов питания, представленных в магазинах *Wegmans*. И такими своими действиями они подтверждают искренность истории бренда.

Лучшие продавцы те, которые используют собственный продукт и знают его досконально. В сетевой компании *Cisco* служащие ежедневно на собственном опыте узнают, что значит иметь хорошую связь со всеми другими сотрудниками компании и своего сообщества. Таким образом, обычная ежедневная работа оказывается своеобразным учебным семинаром о коммерческих продуктах компании. Поэтому служащие способны знакомить своих потенциальных клиентов с убедительными и реалистичными историями о преимуществах быстрого взаимодействия между сотрудниками. Персонал *Cisco* наделен полномочиями рассказывать историю бренда, потому что люди сами живут этой историей. Или, по выражению Николаса Инда, «живут брендом»<sup>[96]</sup>.

### **Объединяющие и усиливающие различия**

Исследование крупных корпораций, выполненное Розабет Мосс Кантер, показало, что сильные коллективные ценности помогают компаниям достигать, казалось бы, противоположных целей<sup>[97]</sup>. Большая корпорация состоит из многих подразделений с разнообразными служащими. Коллективные ценности уменьшают эти различия и объединяют персонал вокруг одной корпоративной культуры. Сильные ценности, усвоенные каждым сотрудником, дают компании возможность расширять полномочия своих работников даже в самых отдаленных от головного офиса филиалах. Компания уверена, что и эти люди будут трудиться на ее благо. Организации с сильными коллективными ценностями обычно добивались успеха, используя децентрализованную и локализованную модель принятия решений. Эти ценности помогают компаниям не только вводить единые стандарты, но и учитывать местные условия.

Классическим примером такого подхода служит *Enterprise Rent-A-Car*. В отличие от *Avis* и *Hertz*, конкурирующих между собой, главным образом, в аэропортах, *Enterprise* открыла много пунктов проката

автомобилей в жилых районах. Успех такого подхода гарантируется корпоративной культурой компании. Все служащие *Enterprise* воплощают собой правильные ценности упорно работающих и дружелюбных предпринимателей. Для возвращения такой культуры компания использует давно налаженную процедуру: принимает выпускников колледжей, сначала ставит их на тяжелую работу по мытью и перегонке автомобилей, обучает построению долгосрочных отношений с потребителями, дает возможность продвигаться по служебной лестнице, а затем, когда они готовы, поручает управление филиалом<sup>[98]</sup>. Работники, прошедшие такой карьерный путь, приобретают качества трудолюбивых предпринимателей. Скромность, которая прививается служащим в период мойки и перегонки машин, а также умение строить отношения с клиентами, преобразуют новичков в дружелюбных людей. У персонала одни и те же ценности, но каждый сотрудник обладает уникальными знаниями местных особенностей. Корпоративные ценности позволяют *Enterprise* не только разрабатывать индивидуальные местные стратегии, но также координировать стратегии, используемые на разных рынках. Эти ценности столь сложно скопировать, что *Enterprise* продолжает удерживать лидерство на местных рынках.

В то же самое время ценности способствуют разнообразию персонала. В уже упоминавшемся списке «100 лучших работодателей», составляемом журналом *Fortune*, находится группа компаний, усиливающих кадровое разнообразие тем, что они принимают на работу женщин и представителей национальных меньшинств. А коллективные ценности таких компаний объединяют всех этих разных служащих вокруг общей корпоративной культуры, так что разнообразие не приводит к внутренним конфликтам.

### **Когда слова не расходятся с делом**

Чтобы привить своим сотрудникам корпоративные ценности, большинство компаний полагаются на формальное обучение и неформальное наставничество. Обучение ценностям необходимо, но оно имеет и слабые стороны. В частности обучение может превратиться в поучения вместо практического освоения. Инструкторы и наставники в

своей ежедневной деятельности на рабочем месте сами часто недотягивают до уровня образца для подражания. Служащие видят это и понимают, что разговоры о корпоративных ценностях – всего лишь слова. Более того, на таких курсах учащиеся превращаются в пассивных слушателей, не имеющих возможности активно участвовать в процессе. Они не до конца понимают излагаемый материал, поскольку не имели возможности использовать эти принципы на практике.

В маркетинге 3.0 знакомство с корпоративными ценностями не ограничивается только обучением и наставничеством. Главное – это согласование ценностей и реального поведения. По словам Джима Коллинза, такое согласование состоит из двух частей<sup>[99]</sup>. Во-первых, компания должна изучить текущую корпоративную политику, которая, возможно, ослабляет корпоративные ценности. Это непростая задача, поскольку большая часть политики фирмы укоренилась сильнее, чем сами ценности. И чтобы изменить ее, потребуются решительные действия руководителей компании и их сотрудничество со всеми служащими. Чаще всего сотрудники понимают, что корпоративная практика не согласуется с провозглашенными корпоративными ценностями. Но персонал, если не наделить его полномочиями, будет помалкивать, поскольку знает поговорку «инициатива наказуема». Во-вторых, компания должна создать механизм, напрямую связывающий действия с ценностями. Например, внедрить правило, согласно которому 30 % дохода должны приносить новые продукты. Таким способом повышается значимость инноваций. Маркетинг 3.0 предполагает изменение служащих и расширение их полномочий по изменению других людей.

### **Изменить жизнь служащих**

Корпоративные ценности *S. C. Johnson* как семейной компании в пятом поколении являются, безусловно, семейными ценностями. Компания прилагает много усилий для пропаганды этих важных вещей не только среди потребителей, но и среди собственных сотрудников. Принадлежать к организации, где высоко ставят такие ценности – значит иметь уравновешенный, семейный стиль жизни. И *S. C. Johnson* дает это

работникам. Если в фирме трудятся муж и жена, то в зарубежные командировки их отправляют вместе<sup>[100]</sup>. Далее, в *S. C. Johnson* не проводят совещаний по пятницам, чтобы служащие могли раньше отправиться домой на уик-энд<sup>[101]</sup>. Работа в *S. C. Johnson* преобразует персонал в семейных людей. Ценности компании оказывают непосредственное влияние на жизнь служащих. Тамара Эриксон и Линда Грэттон называют это «особыми впечатлениями в организации». Создание особых впечатлений требует понимания мотивации персонала. В своем исследовании Т. Эриксон, К. Дихтвальд и Р. Моррисон выделили шесть сегментов сотрудников.

1. Сегмент со *слабым чувством долга и желанием получать легкий доход* – это группа служащих, стремящихся к быстрым победам.

2. Сегментом *гибкой поддержки* называют группу, плывущую по течению и еще не рассматривающую работу как главный приоритет.

3. Сегмент *риска и вознаграждения* состоит из служащих, относящихся к трудовой деятельности как к шансу реализовать себя и получить яркие эмоции.

4. Сегмент *индивидуальной компетенции и командного успеха* ищет возможность сотрудничать с другими коллегами и работать в команде.

5. Сегмент *стабильного прогресса* интересуется перспективами в карьере.

6. Сегмент *глубокого наследия* заинтересован в возможности оказать на компанию долгосрочное влияние.

Эта сегментация в определенной степени подобна той, которую предложила *McKinsey & Company*<sup>[102]</sup>. Ее исследователи выделили четыре типа служащих. *Цель идущих с победителем* – развитие и профессиональные достижения. *Сторонники большого риска и большой награды* ожидают от компании щедрой материальной компенсации за свой труд. Служащие, для которых важен *стиль жизни*, стремятся к гибкости рабочих условий. Наконец, *спасители мира* хотят сделать свой вклад в исполнение великой миссии.

Понимание сегментации служащих позволяет компаниям создать для своего целевого сегмента особые впечатления. Также компаниям

легче отсеять неподходящих работников, которые, вероятнее всего, не примут местные корпоративные ценности и только испортят особые впечатления для подходящих сотрудников. В маркетинге 3.0 особые впечатления должны быть совместными, культурными и творческими.

Компаниям следует нанимать служащих из тех сегментов, которых удовлетворяют ее корпоративные ценности. Рискосная фирма, где высоко ценят творческий подход, подойдет людям из сегмента риска и вознаграждения (или «большой риск – большая награда»). Компании с культурными ценностями, обеспечивающие своими продуктами бедняков, окажутся привлекательным местом работы для представителей сегмента глубокого наследия (или спасителей мира). Сегмент индивидуальной компетенции и командного успеха станет целевым для организаций, исповедующих ценности сотрудничества. Такая компания предложит своему персоналу возможность работать совместно с людьми из разных частей мира.

### **Уполномочить служащих на проведение перемен**

Китайская пословица учит нас: «Скажи мне, и я забуду; покажи мне, и я, возможно, запомню; привлеки меня, и я пойму». Это готовое правило для расширения полномочий служащих. Людям нужно, чтобы их привлекали к делам компании, но не как статистов, а как партнеров с определенными полномочиями. Ведь их жизнь изменилась под влиянием корпоративных ценностей. И теперь их очередь менять жизнь других людей. Компания должна предоставить своим служащим возможность оставить свой след.

Расширение полномочий сотрудников принимает разные формы. Чаще всего речь идет о волонтерской работе. В статье «Важная волонтерская работа» Грег Хиллс и Адеб Махмуд утверждают, что волонтерство дает значительные результаты в тех случаях, когда ресурсы компании направлены на достижение стратегической цели<sup>[103]</sup>. А Розабет Кантер в книге «Суперкорпорация» рассмотрела пример *IBM*<sup>[104]</sup>. Когда в декабре 2004 года Азия пострадала от цунами и землетрясения, служащие этой компании вышли с инновационным предложением, призванным помочь жертвам стихии. Хотя *IBM*, когда

запускала эту инициативу, не имела никакого коммерческого интереса, впоследствии инновация принесла финансовую выгоду. По определению Р. Кантер, суперкорпорация – это авангардная организация, включившая в свои коммерческие подходы высокие общественные цели. Работая на достижение этих целей, компания одновременно реализует стратегические перемены. Масштабная волонтерская работа – это один из способов стать суперкорпорацией.

Еще одна форма расширения полномочий служащих – новаторство. *IDEO* известна разработкой нескольких образчиков лучшего в мире дизайна продуктов. Чтобы добиться этого, компания, по словам ее основателя Дэвида Келли, поднялась по пирамиде Маслоу и предложила ориентированный на человека дизайн. *IDEO* создает продукты, в которых воплощены старания и личность их авторов. Компания поручает очередной проект многопрофильной команде в составе маркетолога, психолога, врача, антрополога, экономиста и других специалистов, которые все вместе разрабатывают инновационные продукты, призванные решить проблемы клиентов. Но *IDEO* на этом не останавливается, а идет дальше и предлагает свою авторскую методику всем желающим за пределами компании. Она создает открытый инструментарий для поиска решений общественных проблем в развивающихся странах совместно с Фондом Гейтса и многими другими некоммерческими организациями.

Расширение полномочий служащих также означает готовность поделиться своей властью. В маркетинге 3.0 роль лидера сводится к умению вдохновлять подчиненных. Такой лидер не обязательно должен принимать решения в одиночку. Например, в *Cisco* и *Whole Foods* внедрили демократию: служащим предоставлена возможность формировать будущее компании путем совместного принятия решений и голосования. В таких случаях компании все больше становятся похожи на сообщества. А в сообществах решения принимаются совместно в пользу общих интересов всех участников.

**Резюме: коллективные ценности и общее поведение**

В маркетинге 3.0 корпоративная культура немыслима без искренности и честности. В этой версии маркетинга коллективные ценности должны согласовываться с общим поведением служащих. В условиях действующих на данный момент сил корпоративную этику составляют сотрудничество, культура и творчество. Также корпоративная культура должна менять жизнь служащих, которые, пользуясь своими расширенными полномочиями, начнут менять жизнь других людей. Сохраняя искренность, компании могут конкурировать за таланты на рынке труда, повышать производительность, улучшать отношения с потребителями и управлять различиями между своими сотрудниками. Продвигать корпоративные ценности среди собственных служащих столь же важно, как и популяризировать миссию среди потребителей.

## **Глава 5 Партнеры по бизнесу и корпоративные ценности**

### **Смещение зон роста и необходимость сотрудничества**

Компания *Dell* произвела революцию в компьютерной индустрии, внедрив модель прямых продаж своих продуктов. Потребители получили возможность приобрести собранный по индивидуальному заказу компьютер, который к тому же доставляли им без посредников. Благодаря такому ходу *Dell* поддерживала прямые отношения с клиентами, обходилась без услуг посредников и оставляла себе всю наценку. Посредники, которых исключили из процесса, считали компанию своим кровным врагом. Конкуренты сначала восприняли такую модель скептически, но позднее попытались скопировать ее, однако безуспешно. Одинокое плавание *Dell* без серьезной конкуренции было столь результативным, что к 1999 году компания стала крупнейшим продавцом в Интернете, обогнав *Amazon*, *cot*, *eBay* и *Yahoo!* вместе взятые<sup>[105]</sup>.

Но с 2005 года все изменилось. К удивлению *Dell*, мир стал другим. Рост компании стал замедляться. Ее акции упали в цене. Во-первых, начал входить в пору зрелости рынок компьютеров в США. Эксперты советовали компании для решения проблемы воспользоваться услугами

посредников. Одним таким советником был Сунил Чопра: он утверждал, что на зрелых рынках потребители все чаще рассматривают компьютеры как массовый товар и потому уже не видят необходимости собирать их по индивидуальному заказу<sup>[106]</sup>.

Чопра рекомендовал *Dell* использовать либо гибридную модель с прямым и косвенным распространением, либо прежнюю модель индивидуальных заказов, но через розничных посредников. В любом случае компании следовало, если верить С. Чопре, начать сотрудничать с посредниками.

Второй причиной экономических неудач *Dell* было то, что компания всегда полагалась на извлечение выгоды из своих прямых отношений с потребителями. Однако, когда рынок вошел в фазу зрелости, покупатели нашли более привлекательные компьютеры. Конечно, *Dell* могла бы сосредоточиться на других растущих рынках (Китай, Индия). К сожалению, там большинство потенциальных потребителей не покупают компьютеры через Интернет<sup>[107]</sup>, предпочитая личное общение с продавцом высокотехнологичному интернет-интерфейсу. Прямая бизнес-модель не удовлетворяла запросы потребителей на растущих рынках. Значит, *Dell* оказалась перед необходимостью перейти на противоположную бизнес-модель, т. е. на косвенное распространение.

Хотя компания не признавалась в этом, но в 2002 году она на самом деле уже дополнила свою модель прямых продаж косвенным распределением через поставщиков решений (системных интеграторов), обслуживавших корпоративных потребителей<sup>[108]</sup>.

А поворотным пунктом стал 2005 год. *Dell* без лишнего шума взялась строить отношения с посредниками, которые сначала с недоверием отнеслись к инициативе компании. И вскоре появились первые результаты. К середине 2007 года продажи *Dell* через каналы распространения выросли до 15 % ее общего дохода, хотя ни о каком официальном партнерстве объявлено не было<sup>[109]</sup>. В декабре 2007 года *Dell* наконец-то запустила программу «Прямое партнерство» (PartnerDirect) и обнародовала информацию о том, что уже установила

отношения с 11 500 партнерами, еженедельно увеличивая их количество на 250–300<sup>[110]</sup>.

Очевидно, за последние несколько лет *Dell* сумела преобразовать ключевое умение строить прямые отношения с потребителями в умение строить прямые отношения с партнерами в каналах распределения. Компания обращалась к посредникам индивидуально, выслушивала каждого из них и приглашала на заседания Консультативного совета по партнерству. На этих совещаниях присутствовал лично Майкл Делл, убеждая скептически настроенных партнеров. *Dell*, некогда бывшая проклятием дистрибьюторов, теперь приглашала их в партнеры и уделяла им такое же внимание, как и потребителям.

История *Dell* отражает противодействующие силы, существующие в мире бизнеса. Технологии позволили компании извлечь выгоду из прямого распространения. Но, благодаря технологиям же, начали работать силы глобализации. Наибольшую выгоду компании теперь получают не на развитом рынке, а на развивающихся, где технологии еще не стали массовыми. Развивающийся рынок требует других деловых подходов, поскольку традиционное распределение там может не работать. На таких рынках существует масса общественных, экономических и экологических проблем, и компании необходимо принимать их во внимание, прежде чем приступать к построению новой сети распространения. Вступая на незнакомую территорию, организации просто вынуждены сотрудничать с новыми партнерами.

Однако и развитый рынок тоже преобразуется в совершенно другой тип. Вступление рынка в фазу зрелости – это всего лишь небольшой сигнал о происходящих крупных переменах. По мере того как общество становится все более информированным, образованным и развитым, потребители все чаще стремятся удовлетворять свои более высокие человеческие нужды, и тогда базовые потребности отходят на второй план. Таких людей больше заботят социальные, экономические и экологические последствия. Джеймс Спет назвал это явление эрой постразвитого общества<sup>[111]</sup>. Может случиться, что индивидуализация продукта окажется уже не столь важной для потребителей. *Dell* и другим

компаниям важно понять эти перемены, произошедшие в эру постразвитого общества, поскольку они существенно влияют на деятельность маркетинговых каналов.

## **Партнерские каналы распространения в маркетинге 3.0**

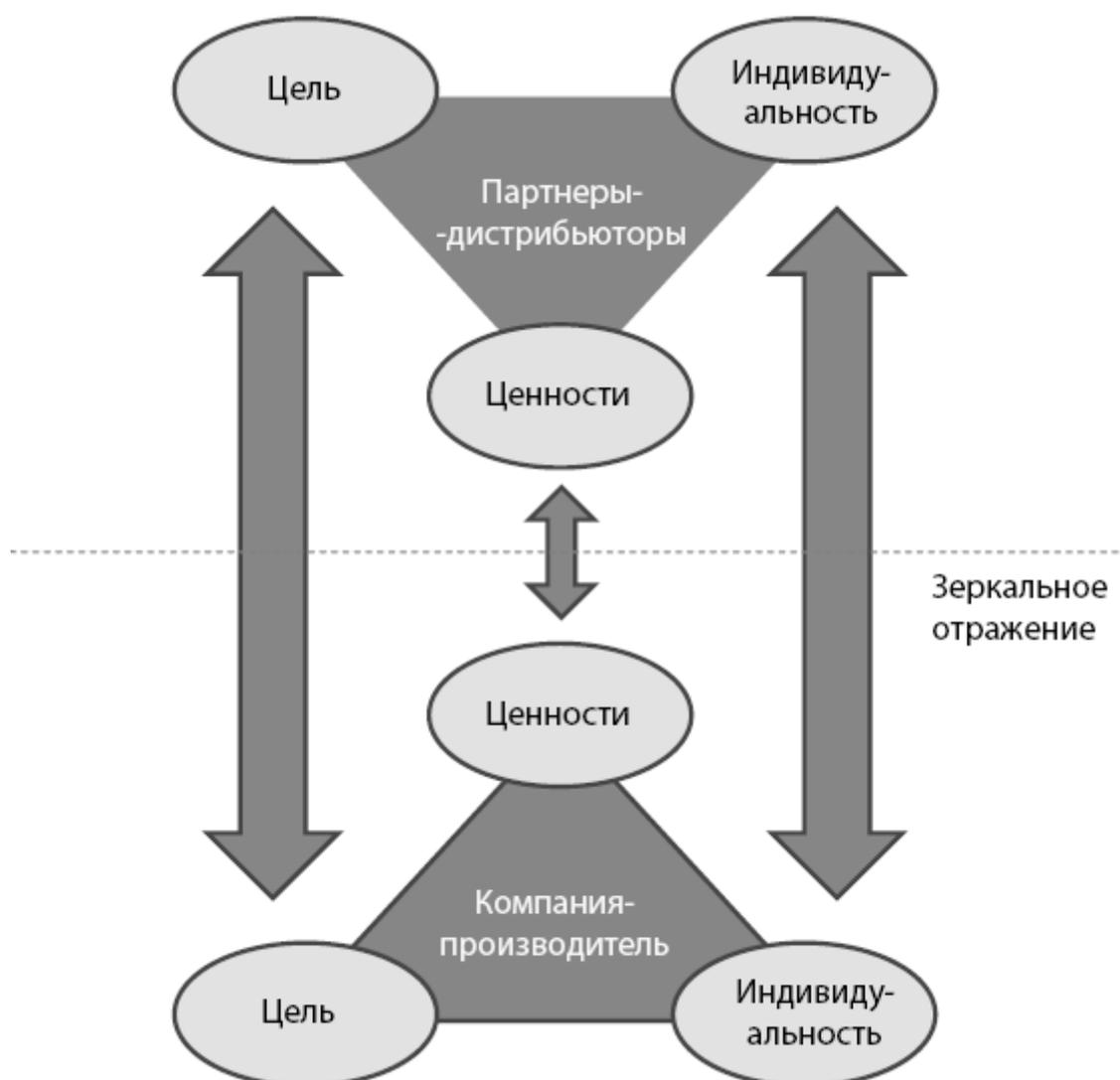
Мы рассматриваем каналы распределения как сложные образования. Они представляют собой гибрид компаний, потребителей и служащих. В то же самое время они, как и любые другие компании, тоже имеют собственные миссию, видение, ценности и бизнес-модели. По отношению к компании-производителю они являются клиентами, у которых есть потребности и желания – и их необходимо удовлетворять. Более того, благодаря этим каналам продукция производителя попадает к конечным покупателям, и поэтому имеют место контакты с ними, как у служащих компании-производителя с ее потребителями. В маркетинге 3.0 каналам распределения отведена важная роль, ведь для производителя они становятся одновременно бизнес- партнерами, проводниками культурных перемен и творческими партнерами.

### **Как важно правильно выбрать партнеров в каналах распределения**

Компании, у которых возникают проблемы сотрудничества с посредниками, возможно, просто неправильно выбрали себе компаньонов. В маркетинге 3.0 партнеров выбирают с помощью зеркального отражения целей, индивидуальности и ценностей. Иначе говоря, потенциальные партнеры должны иметь такие же цели, индивидуальность и ценности, как и у компании-производителя (рис. 5.1).

Цель потенциального партнера по каналу довольно легко распознать и изучить. Индивидуальность определяется характером руководителей канала распределения, поэтому требует больше усилий для понимания. Понять ценности, которые исповедует канал, еще сложнее, так как здесь задействованы коллективные убеждения внутри организации партнера.

В свои первые годы *The Body Shop* развивалась, главным образом, посредством франчайзинговых магазинов. Ценности компании определялись искренним, даже простодушным характером ныне покойной Аниты Роддик. Честность и бесхитрость основательницы отражаются во всех делах компании – в названиях продуктов, исполненных в описательной манере, в использовании природных компонентов, в открытых отношениях с поставщиками. Пока Анита Роддик продавала свою продукцию в собственном магазине, проблем не возникало, поскольку она могла использовать нетрадиционный подход независимо. Но встал вопрос о расширении бизнеса, и предпринимательнице пришлось перейти на привычную систему использования каналов распределения. Она искала получателей франшизы, которым отводилась роль партнеров в маркетинговых каналах.



### **Рис. 5.1.** Выбор подходящих партнеров в маркетинговых каналах

Подход Аниты Роддик к выбору партнеров-дистрибьюторов был очень индивидуализированным. Окончательное собеседование она проводила сама и в ходе разговора пыталась понять характер потенциального бизнес-партнера. Ей были нужны люди, больше заинтересованные в достижении благородной цели, чем в получении прибыли. Она обнаружила, что женщины чаще, чем мужчины, исповедуют такие же, как у нее, общественные и экологические ценности. Вот почему в первые годы 90 % получателей франшизы от компании *The Body Shop* составили женщины. Франчайзинговый подход оказался чрезвычайно успешным. На протяжении первого десятилетия своего существования компания ежегодно росла на 50 %<sup>[112]</sup>.

Сравним эту историю с тем, как искала себе партнеров в России *Ben & Jerry's*, прежде чем ее купила *Unilever*. Подобно *The Body Shop*, *Ben & Jerry's* тоже была основана как социально-ответственная компания. Она тоже начинала с продажи простого продукта – мороженого. Долгосрочное ведение компании заключалось в том, чтобы сделать мир лучше, поэтому первое руководство *Ben & Jerry's* не было заинтересовано в агрессивном росте. Предпочтение всегда отдавалось выходцам из самой организации, действительно понимавшим ее ценности и стремление к умеренному расширению бизнеса.

Хотя в России мороженое было очень популярно, *Ben & Jerry's* вышла на рынок этой страны вовсе не из коммерческих соображений. Не ставя своей целью получение прибыли, *Ben & Jerry's* просто хотела укрепить отношения между США и Россией после холодной войны, которую две страны вели на протяжении многих лет. Когда в 1990-х компания впервые вступила на российский рынок, она доверила управление этим зарубежным представительством человеку из США, на которого можно было положиться, – Дэйву Морсу. Но ведь он не мог работать в одиночку. Он нуждался в партнерах.

Однако в России Дэйву Морсу оказалось сложно найти подходящих партнеров для продажи продукта. Точнее желающих стать партнером

*Ben & Jerry's* было хоть отбавляй, но никто из них по-настоящему не понимал социальноответственные ценности, которые исповедовала компания. Потенциальными партнерами оказались амбициозные, ориентированные исключительно на прибыль компании, предпочитающие стратегию агрессивного развития. Да, партнеры были уверены в том, что бренд *Ben & Jerry's* станет для них ценным активом, но им не доставало понимания основ, на которых построена эта компания. В конечном счете *Ben & Jerry's* решила сделать партнером для развития собственного бренда в России компанию *Intercentre Cooperative*.

С самого начала было ясно, что эти компаньоны не идеальны. Они и *Ben & Jerry's* двигались в разных направлениях. Ценности двух сторон не совпадали. Бизнес-партнеры, жаждущие немедленного успеха, хотели начать развитие бизнеса с Москвы. Однако руководство *Ben & Jerry's* предпочитало начать скромно, с небольшого города Петрозаводск, поскольку это было бы зеркальным отражением их американского старта тоже с небольшого Вермонта. Также *Ben & Jerry's* и ее партнеры имели разные взгляды на взяточничество, в те времена повсеместное в России. Ниже высоких ожиданий руководства компании оказалось и качество источников экологически чистых ингредиентов, которыми пользовались партнеры<sup>[113]</sup>.

Н. Рэкхэм, Л. Фридман и Р. Рафф подчеркивают важность общих ценностей<sup>[114]</sup>. Они выделили три ключевых признака, по которым можно определить, будет ли партнерство успешным. Во-первых, каждый партнер должен спросить себя, обе ли стороны хотят остаться в выигрыше. Хорошее партнерство означает горизонтальные отношения, а не вертикальные. Из этого содружества каждая сторона должна получить справедливые преимущества. Во-вторых, следует понять, обе ли стороны придерживаются самых высоких стандартов качества. Компании, которые придерживаются одного подхода к качеству, имеют лучшие шансы на построение партнерства. Наконец, каждая сторона должна узнать уникальные ценности своего потенциального партнера и определить, совпадают ли они с ее собственными.

Исследование, выполненное Т. Кьюи, Дж. Раджу и З. Жангом, тоже подтвердило важность общих ценностей<sup>[115]</sup>. Если компания-производитель и ее партнеры по бизнесу ценят честность, им легче координировать ценовую стабильность по всей канальной структуре и, следовательно, улучшать общие экономические показатели каналов распределения. Когда компания устанавливает справедливую цену для посредников, последние ответят на это тем, что установят справедливую цену для конечных покупателей на рынке. Честный механизм партнерства становится возможным благодаря возросшей прозрачности информации о затратах компании и ее партнеров по дистрибуции.

Прежде чем начать прививать свои ценности бизнес-партнерам, компания должна понять их собственные ценности. В маркетинге 3.0 сотрудничество между двумя бизнес-структурами подобно семейным отношениям, ведь брак предполагает, что цели, ценности и индивидуальности друг друга отражаются, как в зеркале, – и это в дополнение к пониманию бизнес-моделей друг друга, переговорам об общей выгоде, подписанию юридически грамотных контрактов. Вот почему личный подход, пример которого подала Анита Роддик, всегда работает лучше всего.

### **Партнеры-дистрибьюторы в качестве проводников культурных перемен: распространение истории бренда**

Из-за необходимости развиваться компания вынуждена передать задачу по построению отношений с потребителями в руки своих канальных партнеров. Поэтому компания становится очень зависимой от того, как распространители пропагандируют ее корпоративные ценности, особенно если организация не общается со своими клиентами напрямую с помощью средств стимулирования сбыта. Рассмотрим историю *Maria Yee*. В 2007 году эта компания почти половину своей продукции продавала в США через магазины розничной продажи мебели<sup>[116]</sup>. Как и у других производителей данной товарной категории, целевым рынком здесь был верхний средний класс, поэтому свою мебель *Maria Yee* продавала через три сети розничной торговли: *Crate & Barrel*, *Room & Board* и *Magnolia Home Theater*. Компания изготавливает и реализует

экологически чистую продукцию. Зеленые ценности ясно отражаются в бизнес-модели *Maria Yee*, особенно в использовании экологических материалов и в партнерстве с поставщиками таких материалов.

К сожалению, *Maria Yee* не контактирует с клиентами напрямую, поэтому в пропаганде своих зеленых ценностей среди потребителей полагается партнеров по каналу. Чтобы сохранить эти принципы и статус лидера экологического движения в мебельной отрасли, основательница компании Мария Йи поддерживает личные отношения с представителями розничных сетей. Роль розничных торговцев состоит не только в информировании потребителей о позиционировании бренда *Maria Yee*, но также в пропаганде преимуществ использования экологически чистой мебели. Обычно потребители считают подобные товары более дорогими. Но *Maria Yee* надеется, что ее бизнес-партнеры убедят покупателей в обратном. Однако для этого компания сначала должна убедить своих дистрибьюторов в том, что ее продукция не дороже конкурентных предложений.

Рассмотрим противоположный пример. Крупные производители потребительских фасованных товаров часто создают пункты непосредственного контакта со своими клиентами, хотя для распространения своей продукции такие компании тоже полностью полагаются на каналных партнеров. Производитель органических йогуртовых продуктов *Stony field Farm* всю свою продукцию продает через дистрибьюторов магазинам и супермаркетам, торгующим натуральными продуктами питания. Тем не менее как проводник здорового образа жизни компания старается устанавливать прямой контакт с потребителями и доносить до них свою социальную и экологическую миссию. Для этого *Stonyfield Farm* организовала сообщество «Моя ферма Стоунифилд», чтобы породить благоприятную народную молву, а также публикует свои послания к потребителям на веб-сайте YouTube.

Распространение историй бренда через партнеров по каналу требует последовательного личного подхода. Если это не работает, компании начинают убеждать компаньонов посредством сигналов. Вот

как это происходит. Распространяя истории бренда непосредственно среди клиентов, компании порождают интерес. Если откликнется много потребителей, которые начнут искать данный бренд в торговых точках каналов распространения, то для последних это будет мощным сигналом о том, что ценности компании-производителя действительно влияют на популярность бренда и поэтому им, каналам, выгодно работать с этим брендом.

В некоторых случаях сами потребители оказываются каналами распределения. Чаще всего так происходит, если продавать продукт людям с низкими доходами на развивающихся рынках.

В таких странах главным моментом маркетинга беднякам является доступ. Из-за отсутствия доступа сильнее всего страдают два элемента маркетингового комплекса: место (распространение) и стимулирование сбыта (донесение информации о продукте). У бедного населения нет свободного доступа ко многим продуктам и информации, особенно в сельской местности. Поэтому продажа товаров этим потребителям не только расширяет рынок для компании, но и меняет жизнь обездоленных людей к лучшему. Сушил Вахани и Н. Крейг Смит называют это социальноответственным распределением<sup>[117]</sup>.

Социально ответственное распространение лучше всего прижилось в Индии. Страна упорно работает над искоренением бедности. И статистика обнадеживает. Доля людей, живущих в нищете, уменьшилась с 60 % в 1981 году до 42 % в 2005-м<sup>[118]</sup>. Одно из ключевых условий успеха кроется в облегчении для бедняков доступа к товарам, услугам и информации. Подтверждением этого служит тот факт, что в Индии 80 % всех потребительских расходов совершают сельские покупатели<sup>[119]</sup>. В процессе борьбы с бедностью компании, работающие на индийском рынке, разрабатывают новаторские методы распределения продукции с использованием местных сообществ.

Компании *ITC* и *Hindustan Lever* распространяют свою продукцию в сельских районах, а в качестве партнеров используют бедняков. ITC известна созданием структуры *e-Choupal*, которая обеспечивает фермерам доступ к информации о погоде и ценах на зерно, а также дает

им возможность продавать свою продукцию потребителям напрямую, без посредников.

Используя партнерскую сеть фермеров, ITC также разработала Choupal Saagars, сеть торговых мини-комплексов, продающих самые разнообразные продукты – от потребительских товаров до медицинских и финансовых услуг. Второй пример относится к *Hindustan Lever*, которая уполномочила сообщество сельских женщин реализовывать потребительские товары. Женщины охотно откликнулись на это предложение, ведь в качестве партнеров по распространению продукции они получают дополнительный доход. Хотя и разными способами, две указанные компании прививают ценности социальной ответственности своим каналным партнерам, которые также являются их клиентами.

Подход ITC и *Hindustan Lever* становится понятным, если учесть, что 87 % потребителей в Индии покупают товары по рекомендации членов семьи или друзей<sup>[120]</sup>. Такова основная причина торговли по децентрализованному принципу, широко распространенная в Индии, особенно в сельских регионах.

На новых растущих рынках распределение осуществляется через сети нескольких партнеров. Эта инновационная модель распределения основана на недавнем явлении объединения потребителей в сообщества. Роль потребителей уже не ограничивается поддержкой бренда – теперь она расширена и включает в себя также продажу бренда. В крайних случаях, как в Индии, такими партнерами становятся отдельные потребители. А в основном бизнес-партнерами являются небольшие предприятия, которые лучше знают условия местного рынка и имеют личный доступ к местным сообществам потребителей. Такие партнеры оказываются лучшими распространителями историй торговой марки среди потребителей, потому что люди им доверяют как своим землякам. Покупатели прислушиваются к их словам. Эту новую тенденцию стоит использовать таким компаниям, как *Dell*, которые осваивают растущие рынки.

**Партнеры-дистрибьюторы в качестве творческих союзников: управление отношениями**

В маркетинге 3.0 власть принадлежит потребителям. К сожалению, не все организации имеют прямой доступ к ним. Обычно между компанией и ее клиентами находятся разного рода посредники. Эти бизнес-партнеры не только распространяют продукты на рынке, но также обеспечивают связь с потребителями. И в некоторых случаях партнеры кажутся более важными и значимыми, чем производитель. Например, в отрасли информационных технологий у клиентов часто лучшие отношения с активными посредниками (т. е. предоставляющими дополнительные услуги, которые увеличивают ценность продукта), чем с производителями. Потребители воспринимают активных посредников как поставщиков готовых решений, тогда как производителей считают всего лишь продавцами стандартных массовых компонентов.

В виду растущего значения дистрибьюторов компаниям при управлении отношениями с ними приходится принимать во внимание больше факторов. Во-первых, производители должны понять, каков вклад их продукции в прибыль посредника, какова оборачиваемость складских запасов, какое общее стратегическое значение их продуктов для посредника. Во-вторых, компании должны продемонстрировать искреннюю заботу об успехе посредника и активно содействовать продажам в рознице, используя совместный с посредником маркетинг и проводя мероприятия по стимулированию сбыта в магазинах. Также организация должна обеспечивать присутствие бренда во всех розничных торговых точках посредника. Наконец, общая удовлетворенность и впечатления партнеров от работы с компанией – это тоже ее забота.

Объединение усилий компании и каналов распределения особенно важно в тех случаях, когда каналы приобретают все больший вес в цепочке создания стоимости и уже начинают конкурировать с компанией за лояльность и привязанность клиентов. Без объединения в пределах цепочки создания стоимости компании и каналы будут втянуты в рыночное соперничество за прибыль и влияние на потребителей, вот только победителя в такой борьбе быть не может – проигравшими окажутся обе стороны. Поэтому лучше работать вместе и искать

возможности для синергетического повышения общего потенциала, который пригодится в борьбе с конкурентами.

Объединение компании с ее каналами распределения обычно начинается с простой кооперации между ними, особенно в области стимулирования сбыта. По мере укрепления отношений стороны начинают все теснее объединяться друг с другом и с прочими членами цепочки создания стоимости в их отрасли. Процесс объединения включает в себя регулярный обмен информацией и совместное стратегическое планирование. Когда партнерство переходит на следующий этап, объединяются корпоративные ценности сторон – и различие между компанией и ее дистрибьюторами становится незаметным.

Если говорить о творческом партнерстве организации с каналами распределения, то здесь выделяются четыре стадии. На первой весь сбыт продукции компании зависит от одного канала, будь то собственное подразделение прямых продаж или одна розничная фирма. Это одноканальная стадия. Многие компании начинают реализацию своей продукции на ограниченной территории, где с задачей справляется либо собственная служба сбыта, либо один посредник.

По мере развития компания набирает все больше распространителей и других каналов, чтобы охватывать все большую территорию, повышать доход от реализации и обеспечивать наличие товаров для потребителей, независимо от того, где и кому продает ее продукт тот или иной распространитель или посредник. Однако такое расширение обычно заканчивается торговыми конфликтами между реализаторами и другими дистрибьюторами. Это многоканальная стадия, когда компания продает свою продукцию нескольким распространителям и каналам прямой продажи, но не устанавливает продуктовых, сегментных или географических границ.

В более развитых системах распределения уже учтена возможность конфликтов между каналами. Чтобы противоречий не возникало, компания делит свой рынок на территории, потребительские или продуктовые сегменты. Каждый распространитель или канал получает

для обслуживания свой отдельный участок рынка. Партнерство выходит на третий уровень, или стадию территориальных каналов. Компания устанавливает четкие границы и правила для распространителей и прямых каналов, благодаря чему избегает конфликтов между ними.

В большинстве развитых систем распределения существует разделение задач между различными каналами компании, что позволяет каналам нескольких разных типов сосуществовать в пределах одного сегмента или на одном региональном рынке. Теперь каналы не конкурируют между собой, а сотрудничают друг с другом. Этот четвертый уровень партнерства получил название «объединенная многоканальная стадия»: здесь компания распределяет задачи между различными каналами. В пределах одного регионального рынка или рыночного сегмента мирно сосуществуют несколько каналов; они не конкурируют за клиентов, а работают вместе на общее благо. Например, производитель компьютеров может распределить задачи между несколькими каналами таким образом: веб-сайт порождает спрос, собственные магазины компании создают для потребителей уникальные впечатления, торговые посредники распространяют продукцию и обеспечивают техническую поддержку, а собственная служба сбыта компании продает компьютеры корпоративным клиентам и направляет потенциальных покупателей к ближайшим торговым посредникам. Все компании должны стремиться к этому самому высшему уровню партнерства с каналами распространения. На объединенной многоканальной стадии компания и ее партнеры благодаря совместному творчеству находят новые пути обслуживания потребителей, избегая внутренних конфликтов.

### **Резюме: партнерство с каналами на основе ценностей**

В маркетинге 3.0 управление каналами распространения начинается с поиска подходящих партнеров, у которых с компанией-производителем сходные цель, индивидуальность и, самое главное, корпоративные ценности. Партнеры с совместимыми ценностями сумеют убедительно доносить до потребителей истории брендов. А чтобы

поднять партнерство на следующий уровень, организация должна объединяться с компаньонами, повышая искренность этих историй.

## **Глава 6 Завоевание доверия акционеров**

### **Краткосрочные цели вредят экономике**

В сентябре 2008 года обанкротилась *Lehman Brothers*<sup>[121]</sup>. Компания просуществовала 158 лет, пережив Великую депрессию 1930-х годов. Но она не пережила первые 13 месяцев современного финансового кризиса. В конце концов компания признала себя самым крупным банкротом всех времен и еще больше усугубила сильнейший со времен Великой депрессии финансовый кризис. Падение *Lehman* стало всего лишь одним из серии ему подобных, произошедших в течение одного из самых катастрофических месяцев в истории финансового сектора США<sup>[122]</sup>. *Fannie Mae* и *Freddie Mac* перешли в собственность государства. *AIG* помогли выпутаться. *Washington Mutual* была конфискована Федеральной корпорацией страхования банковских вкладов США (FDIC), а *Wachovia* продана.

В книге «Как падают великие» Джеймс Коллинз объяснил краха различных компаний. Он описал стадии, через которые проходит организация на пути к своей кончине. Как утверждает Дж. Коллинз, успешные компании часто становятся самонадеянными и начинают думать, что им все по плечу (стадия 1), поэтому выбирают стратегию безрассудно агрессивного роста (стадия 2). А если обнаруживают ранние предупреждающие сигналы о грядущем провале, игнорируют их (стадия 3) до тех пор, пока о проблемах фирмы не узнает общество (стадия 4). Если в это время компания не реформируется, она становится банкротом (стадия 5)<sup>[123]</sup>. Эти стадии показывают, что агрессивность и неспособность ставить реалистичные цели запускают процесс падения. Компании часто ослеплены стремлением добиться краткосрочного роста и игнорируют риски.

В сентябре 2009-го, через год после падения *Lehman Brothers*, 28 выдающихся представителей современного бизнеса, в том числе инвестор Уоррен Баффетт и бывший генеральный директор *IBM* Лу Герстнер, подписали совместное заявление, составленное Институтом

Аспена. Влиятельные бизнесмены призвали положить конец краткосрочному мышлению на финансовых рынках и перейти к политике создания долгосрочной стоимости для акционеров и общества<sup>[124]</sup>. В заявлении признается пагубная роль краткосрочного мышления: компании выбирают рискованные стратегии, которые могут привести к краху экономики. Как считают подписавшиеся под заявлением, капиталистическая экономика, ориентированная на долгосрочные цели, способна на значительные успехи, поэтому акционерам следует быть более терпеливыми и не ожидать быстрой отдачи от инвестиций.

Ориентация акционеров на краткосрочные результаты привлекла внимание правительства. Лорд Майнерс, секретарь по финансовым услугам Великобритании, недавно предложил двухуровневую структуру владения акциями, согласно которой долгосрочные акционеры имеют больше голосов, чем краткосрочные, при определении стратегического направления компании<sup>[125]</sup>. Иначе говоря, предлагается урезать право голоса краткосрочных акционеров. Хотя на момент написания нашей книги это предложение еще обсуждалось, многие люди считают, что такая система, подобная существующей в семейных фирмах, действительно поможет организациям избавиться от краткосрочных решений.

По словам Альфреда Рапппорта, краткосрочное управление прибылью в угоду ожиданиям акционеров уничтожает акционерную стоимость<sup>[126]</sup>. Автор статьи обнаружил, что большинство организаций пытаются удовлетворить краткосрочные ожидания своих акционеров и ради этого даже идут на уменьшение долгосрочных инвестиций, создающих стоимость. В данной главе мы постараемся убедить компании отказаться от такого подхода и сосредоточиться на получении долгосрочных результатов. Акционеры же со своей стороны должны вернуться к основам и понять, что стоимость фирмы обусловлена, главным образом, будущими долгосрочными денежными потоками и что **видение** будущего определяет результаты.

На каждом этапе развития компании у нее другие акционеры. В книге «Привлечение инвесторов» Филип Котлер, Хермаван Картаджайя и

Дэвид Янг описали изменение природы акционеров по мере развития компании<sup>[127]</sup>. Вначале молодая компания справляется без посторонней помощи, т. е. обходится внутренним финансированием. Через несколько лет работы появляются «ангелы» – первые индивидуальные инвесторы, которые собственными средствами финансируют новичков в надежде на высокую финансовую отдачу или просто удовлетворяя собственный интерес к поддержке предпринимательства.

Позднее эти компании привлекают частный акционерный капитал, главным образом, от рискованных (венчурных) инвесторов. Это группа людей, специализирующихся на управлении инвестициями и имеющих в распоряжении пул фондов прямых инвестиций. Венчурные инвесторы помогают предпринимателям провести первичное размещение акций (IPO) на фондовом рынке. Это дает возможность компании пустить свои акции в открытую продажу и привлечь более широкий круг вкладчиков. Держатели акций имеют права на долю капитала компании. Также компании находят себе финансирование за счет выпуска облигаций, по которым держателям регулярно выплачивают проценты, а по окончании срока действия возвращают исходную сумму. Дополнительными источниками финансирования для корпораций являются банки и другие инвесторы. Чтобы удовлетворить собственные потребности в финансах, компании должны понимать своих финансовых акционеров.

Сейчас формируется новый взгляд на эту тему. Считается, что руководству следует обеспечивать отдачу не только акционерам. Проницательные корпорации должны заботиться об интересах всех заинтересованных сторон: потребителей, собственных служащих, канальных партнеров, правительства, некоммерческих организаций, общества в целом. Короче говоря, думать нужно не только об акционерах. Успешная фирма никогда не становится успешной сама по себе. Она добивается успеха потому, что построила отличные отношения с различными заинтересованными сторонами – и всем им небезразлична судьба компании. Удовлетворение потребностей заинтересованных сторон (чтобы все почувствовали себя вознагражденными) часто приводит к более высокой долгосрочной прибыли, чем в случае, когда

компания сосредоточена исключительно на получении максимальной краткосрочной прибыли для акционеров.

### **Долгосрочная акционерная стоимость = видение ответственного развития**

Подобно Джиму Коллинзу и Джерри Поррасу, мы тоже считаем, что корпоративное **видение** – результат привязки корпоративных миссии и ценностей к тому, как компания видит свое будущее<sup>[128]</sup>. Мысленная модель будущего и есть корпоративное видение.

По нашему мнению, сильнейшей будущей тенденцией для корпораций, особенно на рынке капитала, является вопрос ответственного развития. Для корпораций, стремящихся создать акционерную стоимость на длительную перспективу, ответственное развитие чрезвычайно важно. Однако ответственность имеет два определения. По версии Говарда Кунрютера, компании рассматривают ответственное развитие как свое долгосрочное выживание в мире бизнеса<sup>[129]</sup>. У общества же другой взгляд: ответственное развитие – это долгосрочное выживание окружающей среды и социальное благополучие. Исторически компании не видели синергии между этими двумя определениями.

Однако в последнее время, пытаясь найти новые конкурентные преимущества в затоваренном мире, компании наконец-то начали обращать внимание на возможность синергии. К этому выводу нас привели две важнейших тенденции последних лет: рыночная поляризация и ограниченность ресурсов. Ниже мы рассмотрим их подробно.

### **Поляризация: верхняя или нижняя часть рынка**

С конца 1990-х годов бизнесменов серьезно беспокоит одна хорошо заметная тенденция – рыночная поляризация. Рынок все больше поляризуется: формируются группы клиентов с высокими и низкими доходами, а потребители со средними доходами постепенно исчезают. Как утверждают в своей статье «Охота за сокровищами» Майкл Сильверстейн и Джон Бутман, выполненный ими опрос показал, что в США потребители со средними доходами, зарабатывающие 50-150 тысяч

долларов, перемещаются либо в верхнюю группу, либо в нижнюю<sup>[130]</sup>. Они ищут либо доступную роскошь, либо бюджетные (дешевые) предложения, либо и то и другое одновременно. По оценке авторов, в США в 2006 году объем средств, переместившихся в верхнюю группу, составил около 500 миллиардов долларов, а в нижнюю – около одного триллиона долларов. Такую же тенденцию авторы заметили еще в Японии и Германии. Представили доказательства в пользу этого вывода также Тронд Кнудсен, Андреас Рэндел и Йорген Ругхольм, исследовавшие 25 отраслей и товарных категорий в Европе и Северной Америке, а также еще в нескольких странах<sup>[131]</sup>. Ученые обнаружили, что в 1999–2004 годах рост доходов от реализации продуктов средней ценовой категории ежегодно отставал от среднерыночного показателя на 6 %.

Последствия этой тенденции для структуры рынка и развития конкуренции значительны. Компании должны решить, на каких потребителей им теперь направлять свои усилия – на хорошо обеспеченных или малообеспеченных. Но в любом случае компании не освобождаются от необходимости больше заботиться о социальных и экологических условиях. Эти условия очень сильно затрагивают малообеспеченных потребителей, но и для группы с высокими доходами приобретают все большее значение.

Мы утверждаем, что верхняя часть рынка входит в фазу зрелости и что клиентов с высокими доходами тоже начинает заботить социальная и экологическая ответственность компании. Если компания решает предложить верхнему сектору рынка дорогостоящие продукты, ей следует серьезно подумать, вправе ли она называть свою деятельность ответственной. Бизнес-модель, которой удастся затронуть душу потребителей, должна быть социально и экологически ответственной. Первыми примерами такого подхода служат *Whole Foods*, *Patagonia* и *Herman Miller*. Они назначают на свою продукцию высокие цены, но все равно у них есть очень верные потребители, готовые платить больше за ответственный подход этих компаний.

С другой стороны, значительно большая база клиентов находится на нижнем конце рынка. И в будущем именно здесь ожидаются высокие темпы роста. Бедняки – вот новая рыночная возможность, как утверждают некоторые эксперты. К. К. Прахалад и Стюарт Харт – наиболее заметные в бизнесе мыслители, говорящие о потенциальных богатствах у основания рыночной пирамиды. В книгах «Богатство у основания пирамиды» Коимбатора Прахалада и «Капитализм на перепутье» Стюарта Харта бедняки описаны и как новая возможность для развития потребительского рынка, и как великолепная лаборатория для инноваций<sup>[132]</sup>. Клэйтон Кристенсен пошел дальше и заявил, что технологические прорывы обычно появляются как решение проблем в бедном обществе<sup>[133]</sup>. Многие такие прорывы происходят в Индии с целью больше продуктов сделать доступными для бедняков. В книге «Вверх и долой из бедности» Филип Котлер и Нэнси Ли показали, как социальный маркетинг помогает вывести больше людей из бедности<sup>[134]</sup>.

Раньше бедняки не могли пользоваться нужными им продуктами не только из-за ограниченности в средствах, но также из-за отсутствия доступа к этим товарам и услугам. Компаниям, избирающим своим целевым рынком этих потребителей, необходимо преодолеть барьеры на пути к потреблению. Мухаммад Юнус, лауреат Нобелевской премии мира за 2008 год, показал, как банкам помочь беднякам увеличить доходы с помощью микрокредитов<sup>[135]</sup>. Компании *Coca-Cola*, *Unilever* и другие продемонстрировали, что способны доставлять массовые продукты в удаленные и изолированные деревни<sup>[136]</sup>. Эти решения помогут фирмам и в экономически развитых странах работать с менее обеспеченными потребителями.

### **Ограниченность ресурсов: Земля не бездонный источник**

На протяжении нескольких последних десятилетий развивалась концепция сохранения окружающей среды<sup>[137]</sup>. В 1980-е годы по мере развития производственного сектора главной задачей было предотвращение и уменьшение загрязнения окружающей среды производственными выбросами. В 1990-е, когда центральное место в

бизнесе отводилось потребителю, концепцией стал контроль над товаром. Компании конкурировали между собой, разрабатывая экологически чистую продукцию.

Сегодня природных ресурсов остается все меньше, и их уже не хватает на поддержание бурного и длительного роста потребления. Цены на некоторые ресурсы стремительно растут, и это увеличивает затраты производителей, а в конечном счете финансовое бремя перекладывается на потребителей. Компании вынуждены экономно расходовать ресурсы и энергию, чтобы соответствовать экологическим требованиям. Победят те организации, которым удастся выжить при ограниченности ресурсов. Способность экологически ответственно использовать природные ресурсы становится мощным конкурентным преимуществом.

Нет ничего необычного в том, что, например, фирма *Whole Foods* приняла концепцию экологической ответственности. *Whole Foods* давно известна как поставщик природных и органических продуктов питания для нишевого рынка. Но когда гигантская компания *Wal-Mart* объявила в 2006 году о переходе на экологические рельсы, стало понятно, что экологическая сознательность уже не является нишевой ценностью в мире бизнеса<sup>[138]</sup>. *Wal-Mart* обещает повышать свою производительность за счет экологически безопасных методов, а также покупать продукцию из экологически рациональных источников. Это сигнал: затраты на экологически нерациональную деятельность повышаются, и, для того чтобы сдержать их рост, у компаний есть только один путь – стать зелеными. Уже понятно: вскоре одним из важнейших вопросов для корпораций будет получение экологически рациональных поставок.

Эл Гор (лауреат Нобелевской премии мира за 2007 год, чей фильм о глобальном потеплении «Неудобная правда» отмечен двумя «Оскарами») говорил о конечности плодородной способности Земли и о тех значительных ограничениях, которые это налагает на мир бизнеса. Как утверждает автор картины, финансовый кризис пробудил бизнесменов и поставил их перед таким фактом: в ближайшие 25 лет определять развитие бизнеса будет экологическая рациональность<sup>[139]</sup>.

Она же определит процесс уменьшения бедности. Миру предстоит решить экологическую дилемму: бедность необходимо побороть при ограниченных природных ресурсах. Ведь не секрет, что в попытке снизить уровень нищеты путем агрессивного экономического роста правительства развивающихся стран часто игнорируют необходимость охранять окружающую среду.

Более того, бедные страны вынуждены истощать ограниченные природные ресурсы (чистые воду и воздух, плодородные сельскохозяйственные почвы), чтобы выжить. Но при таком подходе состояние окружающей среды будет только ухудшаться, а с ней и условия жизни бедняков. Решение этих проблем кроется в экологически чистых инновациях, за развитие которых берутся социальные предприниматели в бедных регионах. Подробнее об этих людях мы поговорим в главе 8.

### **Корпоративная ответственность и акционерная стоимость**

Две описанные тенденции – рыночная поляризация и ограниченность ресурсов – усиливают движение за экологически ответственный бизнес. Производители все больше осознают, какое конкурентное преимущество они получают, если оседлают волну заботы об окружающей среде. *General Electric* понимает, что быть компанией, имеющей крепкие корпоративные ценности, уже не означает просто делать людям добро. Генеральный директор *GE* Джефф Иммельт назвал экологическую ответственность обязательным условием выживания в меняющейся бизнес-среде<sup>[140]</sup>. Он понял, что существует огромная пропасть между рынками зрелым и растущим и что устранение этой пропасти может стать для *GE* отличной коммерческой возможностью. Ограниченность ресурсов, утверждает далее Джефф Иммельт, вынуждает компании создавать новаторские решения, и *GE* хочет стать частью этого процесса. Фирма покажет, что она способна получать прибыль от решения общественных проблем, и уже доказывает это своими солнечными панелями, воздушными турбинами, исследованиями качества воды. Как крупная публичная компания *GE* рассматривает

экологически рациональную деятельность в качестве средства создания акционерной стоимости.

В последние годы консультационная фирма *A. T. Kearney* обнаружила: во время финансового кризиса экологически ответственные компании обгоняют конкурентов по экономическим показателям<sup>[141]</sup>. С мая по ноябрь 2008 года в шестнадцати из восемнадцати исследованных отраслей акции экологически ответственных организаций превосходили среднеотраслевой показатель на 15 %. Компании, заботящиеся об окружающей среде, более жизнестойки и легче приспосабливаются к переменам в деловой среде. Они обеспечивают большую акционерную стоимость.

Выполненный в 2008 году исследовательской организацией *Economist Intelligence Unit* опрос 1254 руководителей по всему миру тоже подтвердил, что существует связь между экологической ответственностью корпорации и ростом цены ее акций<sup>[142]</sup>. Руководители компаний, стремящихся к уменьшению отрицательных социальных и экологических последствий своей деятельности, сообщили о росте прибыли на 16 % и цены акций на 45 %, тогда как представители компаний, для которых социальная и экологическая ответственность не на первом месте, могли похвастать лишь 7 %-м годовым ростом прибыли и скромным 12 %-м подорожанием акций.

Более того, как считают эти руководители, концепция ответственности идет корпорациям на пользу. Около 37 % опрошенных сказали, что к ответственным компаниям тянутся потребители, 34 % назвали ответственность важным фактором повышения акционерной стоимости, и 26 % заметили, как ответственность компании служит магнитом для высокопрофессиональных служащих. Таким образом, около 61 % бизнес-лидеров назвали обсуждение социальной и экологической ответственности их компаний с акционерами одной из главных задач на предстоящие пять лет. 24 % респондентов употребили выражение «ведущий приоритет», а 37 % – «важный приоритет».

Инвесторов тоже все больше заботит ответственность компании, в которую они вкладывают деньги. В результате такого интереса

появились индексы, оценивающие социальную и экологическую ответственность фирм. Рассмотрим их.

- Общерыночный социальный индекс (BSMI), который рассчитывает аналитическо-исследовательская фирма *KLD*. Определяет правильным такое ведение дел, когда учтены вопросы экологии, социальной ответственности и высоких стандартов управления компанией (ESG)<sup>[143]</sup>.

- Индекс FTSE4Good определяет правильными компании, имеющие такие приоритеты: экологическая ответственность, положительные отношения со всеми заинтересованными сторонами, защита общечеловеческих прав, обеспечение хороших условий труда во всей цепи поставок, противодействие коррупции<sup>[144]</sup>.

- Индекс Доу-Джонса для ответственности (DJSI). В данном случае ответственный бизнес рассматривается как средство достижения более высоких прибыли и производительности за счет привлечения потребителей, для которых важна социальная и экологическая ответственность компании, и за счет уменьшения затрат и рисков, связанных с неответственной деятельностью (затраты на утилизацию вредных отходов, смягчение последствий кризиса). В условиях этого индекса корпоративная ответственность определяется как «деловой подход, создающий долгосрочную акционерную стоимость за счет управления возможностями и рисками, возникающими в результате экономических, экологических и социальных перемен»<sup>[145]</sup>.

- *Goldman Sachs* составляет список ответственных компаний *GS Sustain Focus List*<sup>[146]</sup>. Осознавая, что мир становится все более прозрачным, а зона роста перемещается в такие страны, как Бразилия, Россия, Индия и Китай (BRIC),

*Goldman Sachs* использовала ту же концепцию учета вопросов экологии, социальной ответственности и высоких стандартов управления компанией (ESG), которую впервые включила в свой индекс BSMI фирма *KLD*. Более того, список *GS* также содержит анализ новых отраслей (альтернативная энергетика, экологическая технология, биотехнология, диетология) и их работы.

Коротко говоря, эти индексы отслеживают три важных результата деятельности компании, а именно: каких успехов компания добилась в отношении *прибыли, планеты и людей*. Каждый индекс измеряет экономическое, экологическое и социальное воздействие фирмы на общество. Правда, Дэвид Блад раскритиковал эти индексы, поскольку в них не учтен тот факт, что ответственная деятельность является неотъемлемой частью корпоративной стратегии<sup>[147]</sup>. При расчете индексов исследование, с одной стороны, ответственности компаний и, с другой стороны, их стратегии и планирования выполняют разные группы специалистов. Поэтому связь между ответственностью и стратегией иногда упускается из виду.

### **Как продвигать дальновидную стратегию**

По словам Боба Уилларда, компании выбирают ответственный способ ведения дел по трем основным причинам<sup>[148]</sup>. Первая: основатели компании движимы любовью к своему делу. Яркие примеры – Бен Коэн и Джерри Гринфилд из *Ben & Jerry's*, Анита и Гордон Роддик из *The Body Shop*, Айвон Чуинард из *Patagonia*. Второй причиной может быть кризис в отношениях с общественностью, когда на фирму обрушивается вал критики со стороны общества или активистского движения. В такой ситуации оказалась *DuPont*, и именно это подтолкнуло компанию вспомнить об ответственности перед обществом и окружающей средой. Наконец, компании становятся ответственными под регуляторным давлением. Так поступили *Nike* и *Chevron*, когда их деятельность в развивающемся мире привлекла пристальное внимание регуляторных органов.

Однако эти причины не гарантируют, что организация станет ответственной навсегда. После продажи компании ее основатели уже не имеют возможности защищать чистоту заложенных ими принципов. Ответственное поведение с целью смягчить кризис в отношениях с общественностью или уменьшить регуляторное давление обычно не становится постоянным. Чтобы такое поведение стало нормой, ответственность должна быть стратегией компании, проистекающей из ее миссии, видения и ценностей. Руководство должно рассматривать

ответственность как источник конкурентного преимущества, которое выделит компанию среди конкурентов. Именно на этом необходимо делать акцент, пропагандируя корпоративное видение среди акционеров.

Для продвижения своих ценностей среди акционеров нужен не такой подход, как при работе с потребителями, сотрудниками или партнерами. В отличие от потребителей, акционеры не столь восприимчивы к убедительным историям бренда. А еще акционеры – это не служащие, имеющие крепкие узы с корпоративной культурой. Для акционеров самым главным соображением является отдача от инвестиций. Но именно акционеры – люди и организации – наблюдают за тем, чтобы компания работала правильно, с социальной и экологической ответственностью, чтобы корпоративное руководство хорошо выполняло свои обязанности.

Мы знаем, что затронуть душу потребителей и служащих можно, изменив жизнь этих людей к лучшему. Но чтобы затронуть душу представителей рынка капитала, нужно действовать по-другому. Возможность убедить акционеров в важности принципов маркетинга 3.0 – представить осязаемые доказательства того, что приверженность принципу ответственности повысит акционерную стоимость благодаря созданию конкурентного преимущества.

Когда акционеры думают о работе компании, их интересует прибыль и доходность инвестиций. Первая – это краткосрочная цель, вторая – долгосрочная. Такие компании, как *Amazon*, *сot* и *eBay*, в первые годы своего существования не приносили прибыли. Но обещание доходности удерживало вкладчиков от изъятия своих инвестиций. Чтобы убедить акционеров, нужно найти связь между ответственностью, прибылью и доходностью инвестиций.

Для пропаганды такого **видения** среди вкладчиков им нужно предложить убедительные экономические факты. Как показал выполненный фирмой *McKinsey* в 2008 году опрос финансовых директоров и инвестиционных профессионалов, руководители уверены в

том, что между бизнесом и обществом существует негласный договор и что ответственный бизнес повышает акционерную стоимость<sup>[149]</sup>.

Руководство компании должно объяснить акционерам долгосрочные преимущества ответственной деятельности, предпочтительно на финансовом языке. Мы выбрали три важных показателя, которые можно измерить количественно. Это *повышение эффективности бизнеса, более высокий доход от новых рыночных возможностей* и *более высокая стоимость корпоративного бренда*. От первого показателя напрямую зависит рентабельность, тогда как от последнего – долгосрочная доходность. Вторым показателем занял место посередине, поскольку влияет и на прибыль, и на доходность.

### **Повышение эффективности бизнеса**

Правильная миссия получит поддержку от наделенных полномочиями потребителей. Затраты на это невелики, так как компания использует могущество сети. Члены сообщества потребителей начнут передавать из уст в уста положительные отзывы о бренде фирмы. Поскольку потребители рассказывают о своей удовлетворенности другим потребителям, компании можно существенно урезать затраты на традиционную рекламу, ведь теперь работает изустная реклама. Также уменьшатся затраты на разработку новых продуктов, благодаря не требующему больших расходов совместному творчеству с клиентами. А когда им расширяют полномочия, уменьшаются затраты на обслуживание потребителей, поскольку теперь они сами выполняют некоторые бизнес-процессы.

Компания, демонстрирующая крепкие корпоративные ценности, получит поддержку от собственных служащих и партнеров. Сотрудники будут довольны своей работой в фирме, благодаря чему производительность их труда возрастет. Также компании сэкономят на найме и удержании персонала. Поскольку служащие в своей ежедневной работе руководствуются корпоративными ценностями, сокращается потребность в обучении, а это тоже экономия средств. Далее, персонал лучше взаимодействует с потребителями – вот вам и экономия на затратах, связанных с рассмотрением жалоб клиентов. Более того,

партнеры-дистрибьюторы начнут больше поддерживать компанию, поэтому от них можно реже ожидать требований о более высоком вознаграждении канала распространения.

Когда организация начинает работать по принципу социальной и экологической ответственности, затраты тоже снижаются. Лутц Кауфман, Феликс Райманн, Матиас Эрготт и Йохан Рауер исследовали 200 компаний и обнаружили: те из них, которые взяли на себя ответственность за окружающую среду, получают конкурентное преимущество<sup>[150]</sup>. У них высокая производительность. Они потребляют меньше ресурсов и производят меньше отходов. Тот факт, что зеленый статус экономит фирмам деньги, подтвердило и исследование 100 канадских компаний, выполненное фирмой *Klassen*<sup>[151]</sup>. Улучшаются управление отходами и энергопотребление. Снижаются затраты и риски, связанные с критикой компании со стороны общественности. Появляется доступ к экологически рациональным источникам сырьевых материалов. На рынках, где у клиентов низкие доходы, распределению способствуют местные сообщества. Одни потребители служат в качестве канала распределения другим клиентам, благодаря чему уменьшаются затраты на маркетинг. Поскольку социально и экологически ответственная деятельность компаний положительно воспринимается потребителями, то стоимость их привлечения уменьшается.

Руководству компании надлежит сочинить убедительную историю и рассказать о долгосрочной экономии средств акционерам. В бизнесе, где затраты растут, значительным конкурентным преимуществом станет более высокая эффективность. Во время снижения деловой активности именно от экономии на расходах будет зависеть, переживет ли организация экономический спад.

### **Более высокий доход от новых рыночных возможностей**

Маркетинг 3.0 приносит компаниям выгоду разными путями. С корпоративной точки зрения, компаниям с правильными миссией, видением и ценностями легче выйти на новые рынки. Им там больше рады, чем «неправильным» фирмам. Поэтому «правильные» получают

возможность поработать на растущих рынках развивающихся стран. Правительства стран с развивающимся рынком будут рады корпоративным инвестициям, преобразующим жизнь их народа. Также «правильные» компании при реализации своей миссии получают поддержку со стороны неправительственных организаций. Более того, такие фирмы могут рассчитывать на большую свободу действий на рынках, где обычно осуществляется жесткое государственное регулирование. Коротко говоря, здоровое, правильное ведение дел защищает компанию от многих проблем. Доступ к новым рынкам означает потенциальный рост дохода и прибыли, в частности благодаря более низкому уровню конкуренции, чем на развитых.

Корпорации, исповедующие социальную и экологическую ответственность, получают доступ к обоим рыночным полюсам: и к зрелым рынкам, и к бедным. Потребителям на зрелом рынке нравится ответственность компании, потому что это затрагивает их душу. Как показал выполненный фирмой Cone в 2009 году опрос, 44 % потребителей продолжают покупать зеленые продукты, несмотря на финансовые трудности<sup>[152]</sup>. А приблизительно 35 % клиентов сказали, что в результате кризиса их интерес даже вырос. В исследовании, проведенном аналитическим подразделением *Forrester Research*, получены дополнительные доводы: 80 % потребителей положительно относятся к социально ответственным брендам, а 18 % готовы платить за такие торговые марки больше<sup>[153]</sup>. Подобные цифры получены и в случае экологически ответственных брендов: они нравятся 73 % потребителей, и 15 % готовы платить за такие бренды больше. С другой стороны, потребители из малообеспеченных общин нуждаются в решении своих проблем. Социально ответственная компания способна предложить более правильные решения, за что пользуется уважением местного населения.

С маркетинговой точки зрения, ответственные организации получают возможность охватывать новые рыночные сегменты. Особенно растущие сегменты склонных к сотрудничеству, культурно активных и творческих потребителей. Ответственная деятельность вызывает

восхищение клиентов и дает толчок обсуждению ими достоинств компании и ее продуктов. Фирма, пользующаяся в сообществах потребителей хорошей репутацией, приобретает новых покупателей и клиентов. Все эти преимущества существенно способствуют развитию ответственных корпораций.

### **Более высокая стоимость корпоративного бренда**

Как утверждают Мэри Джо Хэч и Майкен Шульц, корпоративное **видение** вместе с имиджем и культурой помогают создать корпоративный бренд<sup>[154]</sup>. А корпоративный бренд служит печатью одобрения для всех продуктов, выпускаемых компанией. Такая марка обеспечивает защиту от внешних угроз. Когда один журналист высказал сомнение в том, что *The Body Shop* никогда не проводит испытаний своей продукции на животных, компания сослалась на свой корпоративный бренд, известный потребителям именно как символ недопустимости испытаний на животных. Заявления этого журналиста не смогли подорвать веру людей в честность *The Body Shop*.

Руководителям известно: ответственная деятельность благоприятно сказывается на репутации компании. Как показал опрос, выполненный в 2008 году фирмой Cone, около 84 % профессионалов согласны с тем, что значение корпоративной ответственности для улучшения репутации компании постоянно возрастает<sup>[155]</sup>. Правда, корпоративная репутация – это нечто неосязаемое, поэтому акционерам порой сложно принять данный довод. К счастью, многие консультационные фирмы, такие как *Interbrand* и *Brand Finance*, предлагают услуги по оценке репутации корпоративного бренда и стоимости, или капитала, бренда (торговой марки). Когда стоимость бренда выражена в денежных единицах, акционеры такой довод охотно принимают. Например, как рассчитала *Interbrand*, капитал торговой марки *GE* вырос на 25 % в результате «программы перехода к экологическому образу» – так фирма назвала свою инициативу по поиску решений экологических проблем<sup>[156]</sup>. Эти результаты подтверждают, что социальная и экологическая ответственность очень положительно влияют на репутацию и бренд компании.

## **Резюме: преимущества маркетинга 3.0**

Чтобы убедить акционеров, руководство фирмы должно сформулировать и объяснить им корпоративное видение в дополнение к миссии и ценностям. В маркетинге 3.0 корпоративное **видение** непременно включает в себя концепцию социальной и экологической ответственности, поскольку это определит долгосрочное конкурентное преимущество компании. Перемены в бизнес-среде, особенно рыночная поляризация и ограниченность природных ресурсов, существенно повышают значимость социальной и экологической ответственности. Компания должна объяснить своим акционерам, что в результате перехода на социальноответственные методы работы повысится эффективность бизнеса, ускорится рост доходов и вырастет стоимость корпоративного бренда.

### **Часть III Практика**

## **Глава 7 Социально-культурные преобразования**

### **Как продавать на постразвитых рынках**

На зрелом рынке компаниям всегда приходится решать одну традиционную проблему: рост очень незначительный или совсем отсутствует. Существующие потребители уже все знают, их ничем не удивишь, и они начинают рассматривать все товары как массовые, не обращая особого внимания на бренды. На таком рынке творческие фирмы находят выход в том, что выделяются на фоне конкурентов превосходным сервисом и созданием незабываемых впечатлений для потребителей. Эти меры способны на некоторое время ускорить рост компании, но вскоре отличия становятся массовыми и перестают быть отличиями. Организациям приходится опять прибавить скорости, а для этого лучше всего подходит выполнение преобразований<sup>[157]</sup>. Так идет более сильное воздействие на жизнь людей.

На зрелых рынках (США, Великобритания) все больше потребителей благоволят фирмам, чья деятельность имеет позитивные социально-культурные последствия. Рассмотрим результаты нескольких последних опросов.

- На протяжении последних 15 лет опросы, проводившиеся фирмой *Sone*, неизменно показывали, что 85 % американских потребителей положительно воспринимают компании, поддерживающие общественные начинания. Более чем половина потребителей ожидают от организаций такой поддержки даже в сложные времена<sup>[158]</sup>.

- Даже во время экономического спада 38 % американцев участвовали в общественной деятельности в 2009 году<sup>[159]</sup>.

- Большинство потребителей в Великобритании (93 %) хотят, чтобы компании повышали социальное влияние своих товаров и услуг (согласно опросу, выполненному исследовательской фирмой *Ipsos Mori*<sup>[160]</sup>).

Организациям следует участвовать в решении общественных проблем. В США острыми проблемами являются здоровый образ жизни, защита частной жизни и потеря работы из-за переноса производства в зарубежные страны. Эти вопросы актуальны уже несколько лет. О них все знают, но никто не рассчитывает, что некая корпорация решит их в один миг. В эру 3.0 от компании не ожидают единоличного выполнения общественных изменений, но ее хотят видеть сотрудничающей с другими фирмами ради поиска творческих решений проблем.

Поддерживать преобразования на зрелом рынке компанию вынуждают две силы: потребность в будущем росте и необходимость выделяться на фоне конкурентов. На следующих примерах мы покажем, почему преобразование образа жизни потребителей стимулирует рост компании и сильно выделяет ее на фоне конкурентов.

### **Потребность в будущем росте: Дисней и детское питание**

Развлечения – это основная сфера деятельности *Walt Disney Company*. Кроме тематических парков, *Disney* – крупнейший в мире продавец лицензий на использование созданных им сказочных персонажей, таких как Микки-Маус, Дональд-Дак, Винни-Пух и др. В этом отношении компания уверенно обгоняет других собственников широко известных персонажей, а именно *Warner Bros*, и *Nickelodeon*.

Недавно *Disney* приобрела одного из своих конкурентов, *Marvel Comics*, за 4 миллиарда долларов, чтобы усилить собственные позиции на рынке франшиз на использование персонажей<sup>[161]</sup>.

Но компания не ограничивается сферой развлечений, а, используя свой широкий доступ к детскому рынку, дополнительно продает потребительские товары. Фирма обратила свое внимание на сферу здорового образа жизни – в частности на детское ожирение – и включила эту проблему в свою бизнес-модель<sup>[162]</sup>. Подразделение потребительских товаров компании — *Disney Consumer Products (DCP)* – пытается вместе с несколькими партнерами преобразовать пищевые привычки детей.

Все началось в 2004 году, когда *DCP* узнала из отчета ЮНИСЕФ о том, что в США более 30 % детей в возрасте от пяти до девяти лет имеют избыточный вес, а 14 % страдают ожирением. Саму *DCP* не относили к числу виновников этой проблемы, тем не менее в поле зрения недовольной общественности компания попала, поскольку одним из получателей ее франшизы была компания *McDonald's*, а уж ее все порицали как главного виновника детского ожирения в США. Чтобы содействовать популяризации здорового образа жизни среди детей и их мам, *DCP* разработала набор правил о здоровом питании под общим названием «Что лучше для тебя» на основе рекомендаций, сформулированных Управлением по контролю качества продуктов и лекарственных препаратов США (FDA). Согласно документу, все получатели франшизы от *Disney* должны были производить только продукты для здорового питания. По этим правилам стали работать *Imagination Farms*, производитель свежих продуктов, и *Kroger*, одна из крупнейших сетей супермаркетов в США, выпускавшая собственные продукты под брендом *Disney*. Сегодня *DCP* обеспечивает приблизительно 6 % общих доходов бизнес-конгломерата *Disney* и является частью глобального решения проблемы ожирения<sup>[163]</sup>.

Стратегия компании заключается в предвосхищении возникающих тенденций среди людей, желающих вести здоровый образ жизни. А лучшая стратегия – привлечь будущих потребителей, т. е. детей.

Установив с ними отношения в начале их жизни, *Disney* сможет использовать будущий потенциал роста зрелого рынка.

### **Выделиться на фоне конкурентов: Wegmans и здоровый образ жизни**

Как «убийца категории» *Wal-Mart* представляет серьезную угрозу для супермаркетов. Эти гастрономические розничные продавцы могут выделиться только за счет более удобного расположения своих магазинов. Но, после того как *Wal-Mart* стала осваивать местные рынки, территориальная дифференциация ее конкурентов значительно ослабела. И без какой-нибудь другой, более сильной дифференциации (отличия от конкурентов) представители гастрономической розничной торговли не смогут оправдать свои более высокие цены и конкурировать со знаменитыми «ежедневными низкими ценами» *Wal-Mart*.

Чтобы решить проблему, несколько компаний торгующие гастрономией добиваются дифференциации, меняя образ жизни своих клиентов. Примером служит *Wegmans Food Markets*. Эта частная сеть супермаркетов, пропагандирующая здоровый образ жизни, в ежегодном обзоре, публикуемом журналом *Fortune*, признана одной из лучших компаний как места работы<sup>[164]</sup>. Она поддерживает своих сотрудников в стремлении вести здоровый образ жизни. Также компанию *Wegmans* считают одной из лучших по показателям организации торговли и комплексного обслуживания покупателей. В магазинах *Wegmans* открыты аптека по продаже пищевых добавок, винный магазин, пункт видеопроката, химчистка, книжный магазин, детская игровая комната. Продуктивность торговых площадей здесь выше среднего показателя, а операционная прибыль больше, чем у *Wal-Mart* и даже у *Whole Foods*.

Компания популяризовала идею «замены домашней еды», предложив клиентам уже приготовленные здоровые и вкусные блюда. *Wegmans* пропагандирует принцип «Правильно питайтесь и живите полноценно»: здесь объединены рекомендации о том, что надо есть фрукты и овощи, заниматься физической культурой, следить за калорийностью пищи, измерять колебания индекса здоровья. По убеждению фирмы, здоровье сильно зависит от питания, а пропаганда

здорового образа жизни идет на пользу обществу и собственному бизнесу *Wegmans*. Вместе с другими представителями гастрономической торговли, например с *Whole Foods*, компания *Wegmans* меняет правила игры всей отрасли. По мере того как все больше потребителей думают о здоровом образе жизни, другие представители гастрономической торговли тоже начинают использовать эту тему для выделения на фоне конкурентов. Даже *Wal-Mart* вынуждена в маркетинговой деятельности учитывать заботу потребителей о собственном здоровье. Сильная дифференциация со стороны других игроков гастрономической торговли уменьшает роль *Wal-Mart* как «убийцы категории» в этом сегменте<sup>[165]</sup>.

### **От филантропии к преобразованиям**

Все больше компаний участвуют в решении общественных проблем путем филантропии. Компании жертвуют часть своих доходов благотворительным обществам или на конкретное общественное дело. Излюбленный объект корпоративной благотворительной деятельности – образование. Именно сюда направляют свои пожертвования 75 % компаний<sup>[166]</sup>. Конечно, это послужит правому делу, но многие фирмы занимаются благотворительностью главным образом ради улучшения своей репутации и налоговых скидок.

Филантропия присуща не только зрелым рынкам Запада. На развивающихся рынках благотворительность еще более популярна. Как обнаружили *Merrill Lynch* и *Carp Gemini*, миллионеры из Азии жертвуют на общественные дела 12 % своего богатства, их североамериканские коллеги раскошеляются только на 8 %, а европейские ограничиваются пятью процентами<sup>[167]</sup>.

Хотя филантропия помогает обществу, не стоит переоценивать ее социально-культурное влияние. Рост благотворительности в последнее время объясняется переменами в обществе. Люди стали чаще думать об окружающих и с большей готовностью отдают обществу свой моральный долг. Даже во время экономического спада 75 % американцев, как показал выполненный институтом Гэллага опрос, жертвуют финансы на различные общественные дела<sup>[168]</sup>. Однако это не способствует преобразованиям в обществе. Причинно-следственная связь обратная:

перемены в обществе подталкивают людей и компании к филантропии. Поэтому попытки решения общественных проблем с помощью филантропии имеют всего лишь краткосрочный эффект.

Более передовая форма решения общественных проблем – социальный маркетинг, когда компании поддерживают какое-нибудь конкретное общественное дело посредством своей маркетинговой деятельности. *American Express* впервые использовала социальный маркетинг, когда хотела собрать деньги для ремонта статуи Свободы. Компания пообещала, что будет жертвовать в фонд ремонта 1 % от всех сумм, поступивших в качестве оплаты за пользование ее кредитными картами. Многие американцы откликнулись на это предложение и стали оплачивать свои покупки кредитками *American Express* вместо *Visa* или *MasterCard*.

В социальном маркетинге фирмы направляют на общественно значимое дело не только свои деньги, но и энергию. Они начинают привязывать это дело к своим продуктам. Например, *Quaker* запустила общественную кампанию против голода, одновременно пропагандируя овсяные продукты как элемент здорового питания<sup>[169]</sup>. В рамках этой деятельности запланированы различные мероприятия: сбор продуктов питания для нуждающихся, гранты для общественных организаций, пожертвования овсяными продуктами и прочее. Программа «Поможем медоносным пчелам» фирмы *Haagen-Dazs* направлена на сохранение колоний этих маленьких тружениц и объяснение их роли как важного источника пищевых продуктов, особенно для приготовления мороженого<sup>[170]</sup>. Через социальные информационные средства потребителей призывали высаживать цветы, чтобы помочь пчелам, и переходить на натуральные продукты питания. Используют социальный маркетинг и две гастрономические компании: *Waitrose* в Великобритании и *Whole Foods* в США<sup>[171]</sup>. При каждой покупке потребителям вручали жетон, который они могли опустить в коробку любого благотворительного общества по своему усмотрению. В конце кампании жетоны из каждой коробки обменивались на деньги, далее поступавшие

в виде пожертвования на счет соответствующей благотворительной организации.

Многие филантропические компании предпочитают поддерживать конкретное общественное дело, значимое для их клиентов или служащих. Так, корпорация *Avon* помогла собрать более ста миллионов долларов для исследований рака груди<sup>[172]</sup>. Понятно, что основные потребители косметической компании – женщины, поэтому *Avon* избрала для своей благотворительной деятельности данную медицинскую проблему, затрагивающую чаще всего женщин. Еще пример: *Motorola* щедро спонсирует основные инженерные учебные заведения, способствуя повышению в них качества обучения и исследовательской деятельности. Компании это и самой выгодно, ведь многих выпускников она потом принимает на работу<sup>[173]</sup>.

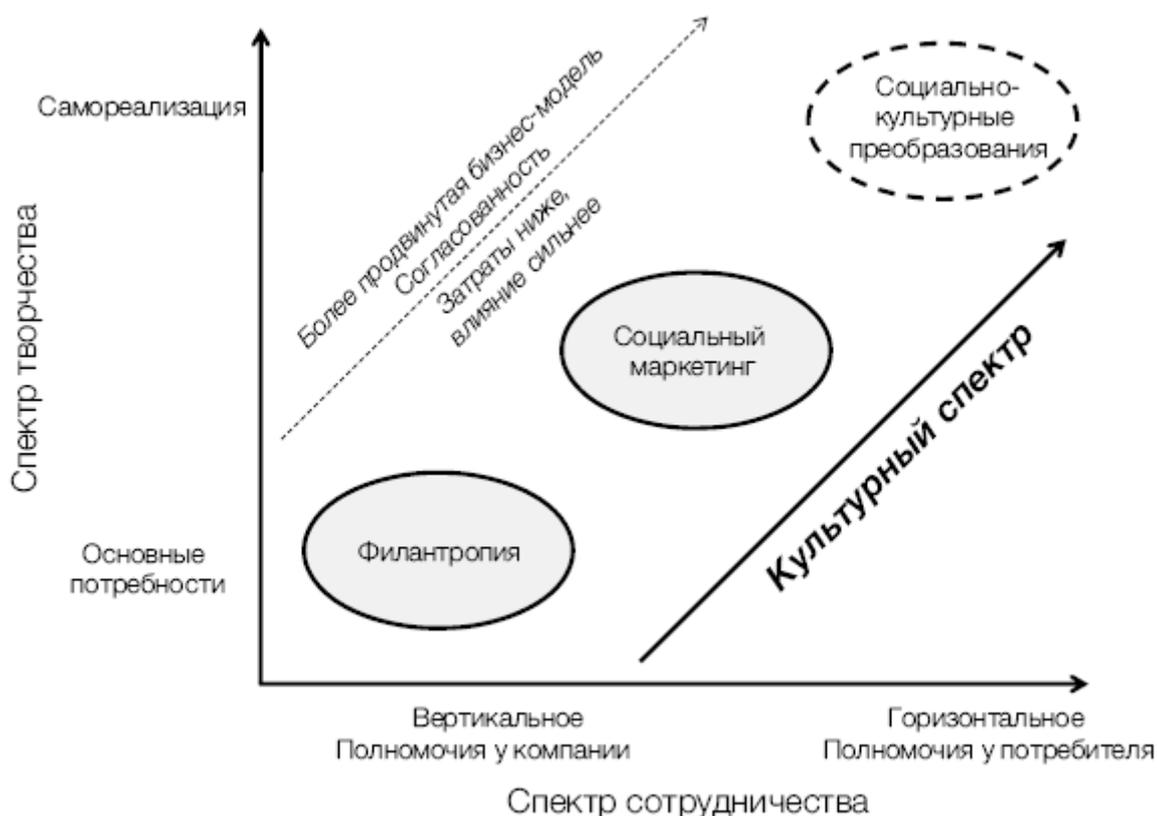
В последние годы филантропия и социальный маркетинг приобретают все большую популярность. Как показал проведенный фирмой *Edelman* глобальный опрос, 85 % потребителей предпочитают социально ответственные бренды, 70 % готовы платить за такие бренды больше, а 55 % даже порекомендуют эти бренды своей семье и друзьям<sup>[174]</sup>. И компании знают об этом. Они все больше осознают, что их собственные служащие, клиенты и общество в целом оценивают фирму не только по качеству ее товаров и услуг, но и по степени ее социальной ответственности. Подавляющее большинство руководителей во всем мире (95 %) считают обязательным для компаний участие в решении общественных проблем<sup>[175]</sup>. По их прогнозам, в ближайшие пять лет на корпоративную стратегию будут влиять ожидания потребителей и служащих относительно того, что организации начнут поддерживать социально значимые дела.

Сегодня и филантропия, и социальный маркетинг все еще работают, но не используются стратегически. Нередко они являются всего лишь элементами связей с общественностью или частью стратегии распространения маркетинговой информации. Следовательно, филантропия и социальный маркетинг еще не формируют взгляды высших руководителей и их способ управления компанией. Руководство

корпораций все еще рассматривает социально значимые дела как обязанность, а не возможность для роста и дифференциации.

Еще одна проблема в том, что корпоративная филантропия способна в определенной степени привлечь к определенной фирме симпатии потребителей, однако не расширяет их полномочий и не преобразует их. Образ жизни людей остается прежним. Когда человека наделяют полномочиями, повышаются его возможности для самореализации. Клиенты могут подняться по пирамиде Маслоу и реализовать свои более высокие потребности. А преобразования – это высшая форма маркетинга на зрелом рынке.

В маркетинге 3.0 решение общественных проблем не должно рассматриваться только как инструмент связей с общественностью или возможность рассеять недовольство людей фирмой, возникшее в результате каких-то ее неправильных действий. Напротив, производители должны поступать как добропорядочные корпоративные граждане, для которых решение проблем общества – неотъемлемая часть их бизнес-моделей. Некоторые компании могут повысить свое влияние, перейдя от филантропии и социального маркетинга к социально-культурным преобразованиям (рис. 7.1).



### **Рис. 7.1.** Три этапа решения социальных проблем в маркетинге

При выполнении социально-культурных преобразований потребитель рассматривается как человек, которому следует расширить полномочия, чтобы он поднялся по пирамиде Маслоу. Такой подход более приемлем для фирмы не только на уровне продукта, но также на уровне бизнес-модели. Используя энергию сотрудничества, компания снижает затраты и добивается более высоких результатов для своего бизнеса и для общества.

#### **Три шага к преобразованиям**

Социально-культурные преобразования выполняются в три этапа. Первый – это определение проблем, за решение которых должна взяться компания (рис. 7.2). Затем компания определяет, с какими группами людей предстоит работать. Как правило, это целевые потребители, окружающие заинтересованные стороны и община, рядом с которой работает компания. На заключительном шаге нужно предложить преобразующие решения.

#### **Определение социально-культурных проблем**

Организация выбирает для себя задачи, используя три критерия: (1) проблема должна соответствовать видению, миссии и ценностям компании, (2) ее решение должно иметь положительные последствия для бизнеса и (3) для общества.

На зрелых рынках популярной социальной темой является здоровый образ жизни, и ее избирают в качестве своей задачи многие компании. Затраты на здравоохранение достигли в США уровня 16 % от ВВП; начиная с 2006-го они растут на 2 миллиарда долларов ежегодно<sup>[176]</sup>. Самое интересное, что большинство проблем со здоровьем возникает в результате неправильного, хотя и доступного для изменения, образа жизни людей. Около 45 % преждевременных смертей вызваны ожирением, курением, нежеланием заниматься физической культурой. Значительное количество жителей США имеют избыточный вес или страдают ожирением. Вместо того чтобы регулярно заниматься физкультурой, они курят и ленятся. Такой образ жизни ложится тяжелым

временем на экономику. Вот почему изменение отношения людей к жизни способно положительно повлиять не только на здоровье нации, но и на экономику страны.

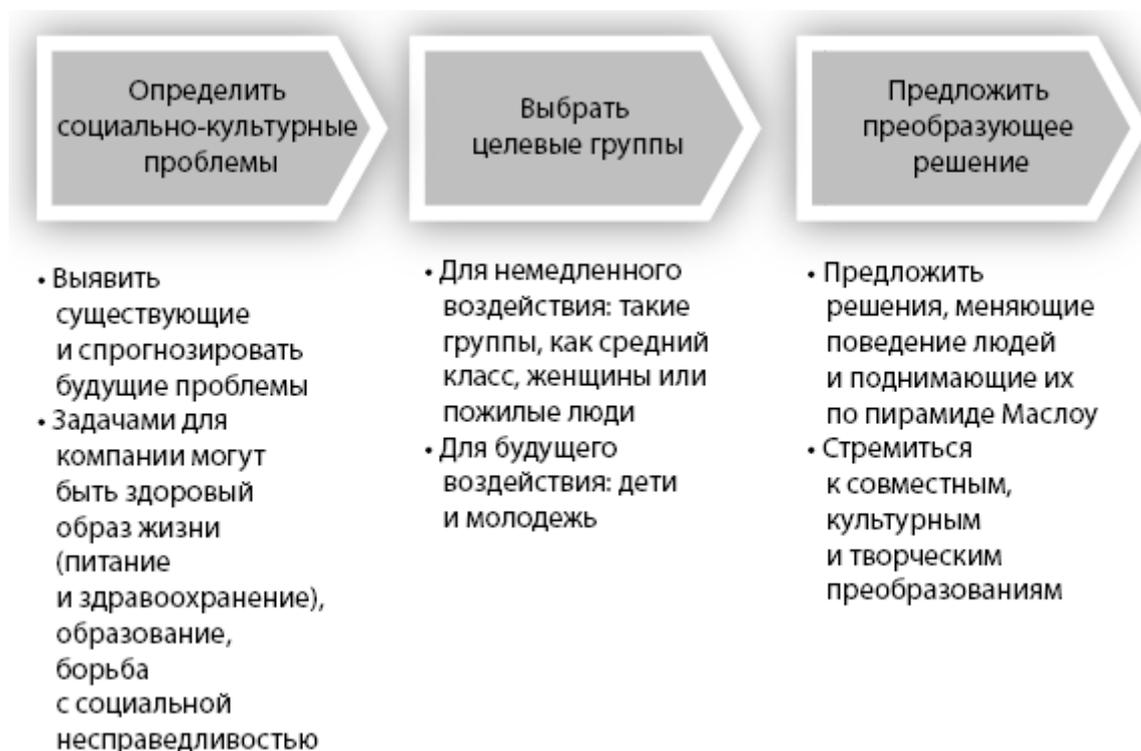


Рис. 7.2. Три этапа социально-культурных преобразований

Благополучие человека представляет собой широкую тему, включающую в себя более узкие: недостаточное или несбалансированное питание, ожирение, низкие физические нагрузки или их отсутствие, различные болезни и эпидемии, природные катаклизмы и беженцы, личная и производственная безопасность и многое другое. Тему питания избрали для себя такие известные компании, как пропагандист органических продуктов питания *Whole Foods* и сторонник стройности *Subway*. Профилактика болезней и лечение – парафия фармацевтических компаний *Merck*, *GlaxoSmithKline* и *Novartis*, облегчающих доступ к некоторым лекарствам для определенных сообществ.

Образование тоже относится к числу самых популярных тем. Если здоровый образ жизни обычно выбирают производители продуктов питания и напитков, представители гастрономической розничной торговли и фармацевтические компании, то об образовании пекутся, как

правило, сервисные фирмы. Одной из самых заметных программ социального маркетинга в данной сфере является «Новый взгляд на образование» компании *IBM*. В этой программе обширные ресурсы *IBM* (исследователи, консультанты, технологии) использованы для того, чтобы школы в разных уголках мира осуществили образовательные преобразования. Программа имеет стратегическое значение для самой компании, поскольку таким путем *IBM* готовит для себя будущие талантливые кадры. Также *IBM* реализует программу раннего обучения «Умный ребенок»: 2,6 миллиона детей в 60 странах расширяют свои познания с помощью специального компьютерного программного пакета и веб-сайта.

Еще одна популярная тема – социальная несправедливость, тоже включающая в себя несколько более узких тем: взаимовыгодная торговля, разнообразие кадров на предприятии, полномочия женщин. К числу известных компаний, избравших для себя ключевой темой социальную несправедливость, относится *The Body Shop*. Ее ценности («поддержка торговли в обществе», «не проводить испытания на животных», программа «Остановить насилие в семье») отражают приверженность компании делу борьбы с социальной несправедливостью. К этой же теме относится проблема переноса производства в зарубежные страны, в связи с чем на родине уменьшается количество рабочих мест. Экономическое развитие Китая и Индии порождает в развитых странах серьезные проблемы. Компании, стремясь к экономии средств, переносят производство за рубеж, а их соотечественники остаются без работы, что отрицательно сказывается на экономике страны<sup>[177]</sup>.

Следующая тема – частная жизнь. Развитие в последние годы маркетинга, центральное место в котором отводится потребителю, особенно маркетинга «один на один», сопровождается активным использованием инструментов сбора и обработки персональных данных потребителей. Каждый раз, когда потребитель пользуется своей дисконтной или кредитной картой, в его профиль (портрет) вносится новая информация. Мало того, проводя исследования покупательского

поведения, компании снимают на видеокамеры посетителей розничных магазинов. Также делают достоянием общественности личную информацию пользователей онлайн-ресурсы: социальные сети, поисковая машина Google. В результате в маркетинге 3.0 возникла дилемма: становясь членами сообществ, люди теряют личное пространство. Вместе с продавцами из *Eclipse Group* компания *IBM* пытается решить эту социальную проблему, для чего создан проект Higgins<sup>[178]</sup>. Теперь потребители могут бродить по просторам Интернета, не опасаясь за личную конфиденциальность. Пока сетевые сообщества находятся под защитой Higgins, индивидуальные данные пользователей скрыты.

### **Выбор целевых групп**

Чтобы правильно выбрать целевые группы, следует понять ключевые заинтересованные стороны компании, особенно потребителей, служащих, посредников, поставщиков и общество в целом. Только выбрав целевые группы, существенно влияющие на все общество, компания получит весомый результат от своей социально значимой деятельности.

Есть три основных типа целевых групп. Первый – группы, сформированные по признаку пола и возраста (женщины, молодежь, пожилые люди). Потенциал женщин часто недооценивают. В книге «Воспринимайте женщин всерьез» авторы указывают, что многие дамы не только зарабатывают половину семейного бюджета и имеют собственный бизнес, но также выступают в роли агентов по закупкам и у себя дома, и на работе<sup>[179]</sup>. Как утверждают Майкл Сильверстейн и Кэйт Сэйр, женщины содействуют развитию экономики благодаря своей покупательной способности (13 триллионов долларов годового дохода), которая в 2009 году вдвое превысила общий ВВП Китая и Индии<sup>[180]</sup>. Также представительницы слабого пола обладают полномочиями принимать решения по важным вопросам, таким как питание и физическая культура. А ведь именно в этих сферах кроются причины многих социальных проблем, связанных с охраной здоровья. Более того, расширение полномочий потребителей лучше работает в отношении

женщин, чем мужчин. Около 44 % женщин чувствуют себя обделенными полномочиями, и поэтому ищут бренды, которые дадут им недостающее.

Избрав своей целью самых пожилых и самых молодых членов социума (беби-бумеров и представителей поколения Y), компании тоже получают возможность изменить общество. Это подтвердили опрос, проведенный «Специальной группой скрытой утечки мозгов», и исследования фокус-групп и интервью, выполненные Сильвией Хьюлетт, Лорой Шербин и Карен Сумберг<sup>[181]</sup>. И верхний, и нижний возрастные сегменты (86 % представителей поколения Y и 85 % беби-бумеров) желают делать свой вклад в благополучие общества даже сильнее, чем промежуточные сегменты.

Согласно опросу, проведенному организацией *Youthography* («Молодография»), молодежь хорошо осведомлена о социальных проблемах. Около 90 % молодых американцев считают социальную ответственность важным фактором, влияющим на их покупательские решения. Более того, дети и молодежь – будущие потребители. По этой причине именно они традиционные целевые группы для программ в области питания и образования. А в странах со стареющим населением (Япония и большинство европейских) пожилые люди рассматриваются как главный целевой рынок для продуктов и услуг, связанных с охраной здоровья<sup>[182]</sup>. Во многих случаях они могут стать основной целевой группой для программ по профилактике болезней и борьбе за социальную справедливость.

Средний класс представляет собой целевую группу второго типа. Представители этой части населения не бедны, но их денежные ресурсы ограничены. Выдающийся бразильский экономист Эдуардо Джанетти де Фонсека определяет средний класс так: «Это граждане, не желающие вести жизнь бедняка, готовые пойти на жертвы ради изменения своего существования к лучшему. Но они вступили в жизнь с нерешенными финансовыми проблемами: изначально они не имели достаточных материальных активов, благодаря которым их жизнь могла бы быть легче»<sup>[183]</sup>. Средний класс является крупнейшим потребительским рынком, однако у людей в этой группе серьезные проблемы в сферах

здорового образа жизни, образования, социальной справедливости. Следовательно, если компания займется решением этих проблем, на нее обратит свое благосклонное внимание средний класс.

Различные меньшинства относятся к целевым группам третьего типа. Этот сегмент включает в себя представителей определенных рас, религиозных верований, а также инвалидов: они чувствуют, что у них неравные возможности по сравнению с другими членами общества. Данная группа чаще всего служит целевой для программ обеспечения разнообразия. Журнал *Fortune* ежегодно составляет рейтинг 100 лучших компаний для трудоустройства представителей национальных меньшинств. В списке за 2009 год в качестве организаций с наиболее разнообразным кадровым составом указаны сеть гостиниц *Four Seasons*, *Qualcomm*, *T-Mobile* и *Cisco Systems*, в которых не менее чем 40 % персонала – представители нацменьшинств.

### **Предложить преобразующие решения**

Заключительный шаг – предложить преобразующие решения. Выполненный фирмой *McKinsey* опрос показал, что от компаний ожидают следующих действий для решения социальных проблем: создавать рабочие места (65 %), разрабатывать революционные инновации (43 %), производить товары или услуги, которые помогут решить существующие проблемы (41 %)<sup>[184]</sup>.

*Office Depot*, например, пытается помогать обществу, создавая рабочие места. Для этого фирма выбирает в качестве партнеров мелкие розничные предприятия<sup>[185]</sup>. Для компании *Office Depot* образцом для подражания служит кадровая политика одного из ее мелких продавцов, фирмы *Master Manufacturing*, производящей колесики и подушки для кресел. Эта небольшая фирма создает рабочие места для представителей меньшинств, что стало одним из ее ключевых отличительных признаков. *Office Depot*, сотрудничая с мелкими предприятиями, обеспечивает себе конкурентное преимущество, а партнерам – спрос. Но еще важнее то, что компания создает новые рабочие места и таким образом решает социальную проблему сокращений из-за переноса производства за рубеж.

Революционные инновации призваны поднять человека по пирамиде Маслоу. Дизайнерская компания *IDEO* применяет новаторский подход, получивший название «дизайн для человека»<sup>[186]</sup>. Она рассматривает решения через три линзы: желательность (насколько глубока потребность в таком решении), осуществимость (насколько возможно реализовать это решение технически и организационно) и экономическая целесообразность (насколько перспективно это решение с финансовой точки зрения).

Данный подход могут использовать и другие компании, выполняя трехфазный процесс: слушать, создавать, обеспечивать. На стадии выслушивания команда многопрофильных специалистов выполняет глубокие этнографические исследования, чтобы выявить и детально изучить скрытые проблемы. Для этого команда сливается с выбранными сообществами, собирает истории и метафоры, стараясь понять потребности целевых групп клиентов. В фазе создания команда находит возможности, создает решения и разрабатывает прототипы, используя синтез и мозговой штурм. На основе отзывов оценивает желательность решения. Наконец, в фазе обеспечения оцениваются осуществимость и экономическая целесообразность, после чего разрабатываются планы.

Помните, что никто не ожидает от компаний проведения преобразований в одиночку. Фирмы должны взаимодействовать друг с другом и с заинтересованными сторонами. На самом деле необходимо сотрудничество даже с конкурентами. Например, *Whole Foods* и *Wegmans* – конкуренты, но вместе они подталкивают своего общего гигантского соперника, *Wal-Mart*, пропагандировать здоровый образ жизни. А все три компании совместными усилиями преобразуют общество.

**Резюме: преобразования должны стать естественными для вашей компании**

Традиционно компании учреждаются с целью получения прибыли за счет удовлетворения потребностей и желаний целевого рынка. Если фирмы преуспевают и растут, к ним обычно начинают обращаться с вопросами о выделении денег на социально значимые дела. На такие просьбы компании могут отреагировать либо разрозненными мелкими

пожертвованиями, либо организовав социально-маркетинговые кампании.

Со временем общественность ожидает, что компания будет работать как машина социально-культурного развития, а не как механизм для получения прибыли. И все больше потребителей оценивают фирму по ее вниманию к общественно значимым делам. Некоторые компании оправдывают ожидания людей и встраивают работу по решению социальных проблем непосредственно в структуру всей своей деятельности. Они начинают преобразовывать общество. И можно сказать, что в этот момент компания вступает в новую фазу своего жизненного цикла – в фазу маркетинга 3.0.

## **Глава 8 Воспитание предпринимателей на развивающихся рынках**

### **От пирамиды к ромбу, от помощи к предпринимательству**

Длительного мира невозможно достичь, если большие группы населения не найдут способ вырваться из нищеты. Одним таким способом является микрокредитование. Развитие, идущее снизу, также содействует развитию демократии и прав человека.

*Оле Данболт Мйос<sup>[187]</sup>*

Это заявление председателя норвежского Нобелевского комитета прозвучало по случаю вручения Нобелевской премии мира за 2006 год двум лауреатам: *Grameen Bank* («Деревенский банк»), финансовому учреждению по микрокредитованию в Бангладеш, и его основателю Мухаммаду Юнусу. Высокая награда стала заметной вехой на пути избавления мира от нищеты, о чем говорится в документе ООН «Цели тысячелетия».

Искоренение нищеты многие считают важнейшей задачей человечества<sup>[188]</sup>. Чтобы ее решить, следует преобразовать структуру распределения богатства в обществе – перейти от пирамиды к ромбу. Пирамида означает, что на ее вершине находится небольшое количество людей, обладающих очень высокой покупательной способностью. Больше потребителей располагаются в средней части пирамиды, а

большинство – в самом низу, в основании<sup>[189]</sup>. И задача в том, чтобы преобразовать пирамиду в ромб. Иначе говоря, часть людей из основания пирамиды должна приобрести большую покупательную способность и в результате переместиться на средний уровень. Тогда основание пирамиды сузится, а средняя часть раздастся вширь.

В последние годы такие радикальные преобразования происходят в Китае, поскольку экономика этой страны быстро растет и приобретает все больший вес в мировой экономике. Фарид Закария обнаружил, что в Китае уровень бедности снижается быстрее, чем в любой другой стране мира<sup>[190]</sup>. Подобное происходит и в Индии. Крайняя нищета в сельских регионах этой страны существенно уменьшилась: с 94 % до 61 % за 20 лет, с 1985 по 2005 год. Согласно прогнозам, к 2025 году данный показатель уменьшится еще сильнее, до 26 %<sup>[191]</sup>. Данные глобального института Маккинси гласят: в Индии выделяется пять сегментов населения по уровню доходов (табл. 8.1). В 2005 году наибольший располагаемый доход (остающийся после уплаты налогов, взносов в систему страхования и других вычетов) принадлежал нижним сегментам. Однако к 2025 году таким наибольшим располагаемым доходом будут обладать средние сегменты. По мере их развития у людей в этой группе изменится образ жизни, и расходы на такие необязательные вещи, как мобильные телефоны и товары для ухода за телом, поднимутся в списке приоритетов потребителей.

**Таблица 8.1.** Прогноз изменения пяти сегментов по уровню доходов в Индии

№ п/п	Сегмент	Годовой доход (индийские рупи)	Совокупный располагаемый доход (триллионы индийских рупий)		
			2005	2015	2025
1	Глобальный	>1 000 000	2,0	6,3	21,7
2	Стараяющиеся	500 000 – 1 000 000	1,6	3,8	20,9
3	Ищущие	200 000 – 499 999	3,1	15,2	30,6
4	Стремящиеся	90 000 – 199 999	11,4	14,5	13,7
5	Неимущие	<90 000	5,4	3,8	2,6

Группа экспертов под руководством Джеффри Сакса спрогнозировала, что преобразование пирамиды в ромб будет происходить во всем мире. По их оценкам, крайняя нищета – когда люди живут менее чем на один доллар в день – будет устранена к 2025 году<sup>[192]</sup>. Но для этого должно быть выполнено маловероятное допущение: все 22 развитые страны согласятся регулярно выделять по 0,7 % своего национального дохода на борьбу с бедностью<sup>[193]</sup>.

Однако мы не рассматриваем зарубежную помощь как долгосрочное решение. Вы даете бедняку рыбу, но не учите ловить ее. Реальное решение проблемы – инвестиции и стимулирование предпринимательства. Беднякам нужно предоставить возможность самостоятельно подняться до середины пирамиды.

Главным действующим лицом в этом сценарии будут не некоммерческие организации и не государство, а корпорации, во многом определяющие экономическое развитие; им принадлежит бизнес-структура. Именно они должны помочь беднякам, пусть даже из эгоистического желания расширить свой рынок. Но, если взглянуть на картину в целом, решить задачу можно только при взаимодействии трех сторон.

## Три силы и четыре требования

Для решения проблемы нищеты необходимо взаимодействие трех сил. Первая – более свободный доступ бедняков к информационно-коммуникационной инфраструктуре. Бедным общинам необходимо предоставить информацию и возможности для получения дохода. Благодаря Интернету фермеры в Индии преобразовались в «электронных фермеров». Теперь они имеют доступ к ежедневной информации о ценах на урожай, складывающихся на зарубежных товарных рынках. Фермеры также могут искать другую важную информацию (описание самых современных сельскохозяйственных методов, прогноз погоды и пр.). Теперь индийские аграрии получили возможность запрашивать за свою продукцию реальную рыночную цену<sup>[194]</sup>. Благодаря подразделению *Grameen Phone* фермеры в Бангладеш обзавелись мобильными телефонами, что улучшило общение сначала между аграриями, а затем и между другими членами местных общин<sup>[195]</sup>.

Следующей силой является комбинация избыточного предложения, недопотребления на зрелых рынках и гиперконкуренции на вершине и в средней части пирамиды. Эта «гремучая смесь» побуждает компании искать новые растущие рынки. Банки начали обслуживать клиентов, которых прежде игнорировали, и предоставлять микрокредиты малоимущим заемщикам. На такую стратегию переключились некоторые финансовые учреждения в Латинской Америке, вынужденные из-за сокращения прибыли при обслуживании клиентов из верхней и средней частей пирамиды разнообразить свою базу потребителей<sup>[196]</sup>. В поиске возможностей для роста многонациональные компании, такие как *Unilever*, начали осваивать сельский рынок<sup>[197]</sup>. У этих потребителей простые запросы, поэтому их обслуживание обходится компании дешевле. *Dell* осваивает индийский рынок с помощью доступных по цене компьютеров, чтобы компенсировать снижение своего сбыта на зрелых рынках, и сотрудничает с несколькими партнерами по дистрибуции<sup>[198]</sup>.

Последней силой будет государственная политика по удержанию людей от переезда в перенаселенные города. Рост городского населения оказывает сильное давление на городскую инфраструктуру. С другой

стороны, инвестиции в сельские регионы повышают качество жизни местного населения и замедляют миграцию в города. Именно такую цель преследовало правительство Китая, когда планировало увеличить инвестиции в сельские регионы в 2008 году более чем на 13,9 миллиарда долларов<sup>[199]</sup>. Этот стратегический шаг позволит избежать инфраструктурной несостоятельности, произошедшей в Индии, где существует сильнейшая перенаселенность таких мегаполисов, как Дели, Мумбаи и Калькутта<sup>[200]</sup>.

Названные три силы создадут огромный рынок с еще не удовлетворенным спросом. Облегчение доступа к информации выгодно компаниям тем, что им проще продвигать свою продукцию и просвещать потребителей. К тому же правительства охотно поддерживают фирмы, желающие вкладывать средства в развитие сельских регионов.

Наблюдения за рассмотренными тремя силами привели нас к твердому выводу: чтобы добиться заметного роста бизнеса, одновременно кардинально решая социальную проблему бедности, необходимо инвестировать в развивающиеся рынки, или в нижнюю часть существующей пирамиды. Стюарт Харт и Клэйтон Кристенсен назвали это «большим прыжком вниз» – к основанию экономической пирамиды, где для решения социальных проблем, порожденных несбалансированным экономическим ростом, необходимы кардинальные инновации<sup>[201]</sup>. Кардинальные инновации обычно приносят с собой более дешевые, более простые и более удобные товары, которые сначала удовлетворяют спрос малоимущих потребителей<sup>[202]</sup>. Примеры кардинальных инноваций для неимущих – мобильный телефон за пять долларов, ноутбук за 100 долларов и т. д.

Но чтобы кардинальные инновации действительно снижали уровень бедности, должны выполняться четыре требования, сформулированные Майклом Чу<sup>[203]</sup>.

1. Это должна быть инновация огромного масштаба, чтобы охватить миллиарды людей, пребывающих в бедности.

2. Решения должны быть долговременными и охватывать несколько поколений.

3. Решения должны быть действительно эффективными и менять жизнь людей к лучшему.

4. Все это должно сопровождаться низкими затратами.

Компания *Grameen Danone Foods* в Бангладеш – одна из немногих, понимающих эти четыре требования. Когда *Grameen Group* и *Group Danone* образовали совместное предприятие на условиях 50 на 50, их миссия была очень простой: спасти мир с помощью упаковки йогурта<sup>[204]</sup>. Для производства доступного по цене молочного продукта было создано несколько животноводческих ферм и рабочих мест по распространению йогурта среди местного населения. Окрыленное этим небольшим успехом совместное предприятие начало строить грандиозные планы. Чтобы нанести по бедности мощный удар, *Grameen* и *Danone* намереваются реинвестировать прибыль компании *Grameen Danone Foods* и распространить успешную модель на всю страну<sup>[205]</sup>. Такая программа отвечает всем четырем требованиям: 1) она огромного масштаба, поскольку охватывает всю страну;

2) она привлечет несколько поколений, для которых создаст рабочие места; 3) она эффективна, поскольку улучшает условия жизни; 4) она сопровождается низкими затратами благодаря участию местного населения.

### **Социально-коммерческое предприятие**

Термин «социально-коммерческое предприятие» (СКП) придумал Мухаммад Юнус для описания компании, которая, осуществляя свою деятельность в определенном обществе, одновременно и зарабатывая, и меняя это общество к лучшему. СКП не является ни неправительственной организацией, ни благотворительным фондом. Оно с самого начала создается для определенной общественно значимой цели. Но также возможно преобразовать уже существующую фирму в СКП. Компанию можно назвать СКП в том случае, если ее социальная цель остается главной деловой целью и ясно отражается в корпоративных решениях<sup>[206]</sup>.

СКП дают наибольшую надежду на преодоление бедности, если их создавать в нижней части пирамиды. Интересным примером служит Индонезия; ее считают флагманом микрофинансирования. Пережив финансовый кризис 1990-х годов, страна продолжила неплохо развиваться. Пользователями услуг банка *Rakyat Indonesia* по микрофинансированию стала приблизительно треть семей этого государства. Данный банк считается крупнейшим в мире учреждением по микрофинансированию; счета в нем открыли более чем 30 миллионов человек, а микрокредиты получили более чем 3 миллиона (третий в мире показатель)<sup>[207]</sup>. Можно надеяться, что эти заемщики станут новыми социальными предпринимателями, укрепляющими экономический фундамент индонезийского общества.

Существуют три показателя успеха СКП в укреплении экономического фундамента общества<sup>[208]</sup>. Используя эти параметры, можно легко определить, является ли данная компания социально-коммерческим предприятием. Во-первых, СКП повышает покупательную способность располагаемого дохода малоимущего населения. Во-вторых, предлагает больше возможностей для разумного расходования располагаемого дохода (расширение дохода). В-третьих, увеличивает располагаемый доход малоимущего населения.

### **Повышение покупательной способности располагаемого дохода**

СКП повышает покупательную способность располагаемого дохода малоимущего населения тем, что предлагает товары и услуги по меньшим ценам. Примером служит доступная йодированная соль *Apparigna* от компании *Unilever*. До того как этот товар стал продаваться повсеместно, в Африке 30 % детей младше пяти лет страдали нарушениями здоровья, вызванными дефицитом йода в организме, так как население употребляло в основном более дешевую обычную соль<sup>[209]</sup>. Еще один пример – проект «Жилье для жизни»<sup>[210]</sup>. Начатая в 2005 году, эта программа от компании *Holcim Sri Lanka* позволяет недорого решить жилищную проблему.

### **Расширение располагаемого дохода**

СКП предлагает больше возможностей для разумного расходования располагаемого дохода, продавая товары и услуги, к которым у людей в нижней части пирамиды раньше не было доступа. Разработка высокотехнологических товаров без лишних функций, помогающих сократить цифровую пропасть между развитым и развивающимся мирами, является удачным способом расширения располагаемого дохода. В качестве примера приведем самые известные персональные компьютеры для малоимущих покупателей – XO и Nova netPC компании *Nicholas Negroponte*<sup>[211]</sup>. Улучшать потребителям из основания пирамиды доступ к важнейшим лекарствам начали фармацевтические компании *GlaxoSmithKline* и *Novo Nordisk*<sup>[212]</sup>.

### **Увеличение располагаемого дохода**

СКП увеличивает располагаемый доход населения тем, что повышает экономическую активность в малоимущем обществе. Образцом такой деятельности СКП служит *Grameen Phone* – главный игрок отрасли мобильной связи в Бангладеш. В 2005 году эта отрасль создала 812 миллионов долларов добавленной стоимости и прямо или косвенно предоставила более чем 250 тысяч возможностей для увеличения дохода<sup>[213]</sup>. Еще одним подтверждением сказанного является «Проект Шакти» от *Hindustan Lever*: компания нанимает тысячи малоимущих женщин в качестве распространителей своей продукции среди сельских потребителей, и женщины благодаря этой работе получают значительный располагаемый доход<sup>[214]</sup>. Продукция в мелкой расфасовке доступна по цене местным жителям и соответствует их запросам. *Hindustan Lever* поддерживает женщин-предпринимателей еще и тем, что обучает их навыкам продаж.

Независимо от уровня устремлений СКП, успех компании зиждется на нескольких принципах.

- **Просвещение потребителей.** СКП должны постоянно просвещать малоимущих потребителей не только о достоинствах товаров, но также о возможностях повышения качества жизни. Например, СКП, продающее доступные по цене витаминные добавки,

также должно информировать своих клиентов о здоровом образе жизни и гигиене – в противном случае продукт не привлечет внимание людей.

- **Установить отношения с местными общинами и неформальными лидерами.** В качестве лидеров в бедных регионах обычно выступают врачи, учителя, сельский голова, священники. Для работы с малоимущими потребителями очень важно устранить культурные барьеры и сопротивление.

- **Партнерство с правительством и неправительственными организациями.** Если привязать корпоративные цели к миссии правительства, удастся уменьшить затраты на просвещение потребителей и на всю кампанию. К тому же повышается доверие местных жителей к СКП и уровень восприятия его деятельности.

### **Маркетинг для уменьшения бедности**

Для успеха СКП все переменные маркетингового комплекса должны быть пересмотрены. Часто при этом получают более эффективные и простые бизнес-модели, чем традиционные<sup>[215]</sup>. В табл. 8.2 показаны основные элементы маркетинговой модели, которую необходимо построить для социально-коммерческого предприятия.

**Таблица 8.2.** Маркетинговая модель СКП

№ п/п	Элементы маркетинга	Бизнес-модель социально- коммерческого предприятия
1.	Сегментация	Основание пирамиды
2.	Целевые потребители	Многолюдные общины
3.	Позиционирование	Социально-коммерческое предприятие
4.	Дифференциация	Социальное предпринимательство
<i>Маркетинговый комплекс</i>		
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукт</li> <li>• Цена</li> <li>• Продвижение</li> <li>• Место</li> </ul>	Продукты, к которым в настоящее время у малоимущих потребителей нет доступа Приемлемая Народная молва Распространение в общине
6.	Продажа	Продукт продают социальные предприниматели
7.	Бренд	Культовый
8.	Сервис	Без излишеств
9.	Процесс	С низкими затратами

## Сегментация и целевые потребители

У СКП обычно простой целевой сегмент – люди у основания пирамиды. Однако предприятие может рассмотреть свой рынок творчески и понять различия в отношении к ней со стороны малоимущих клиентов. Если немного изменить традиционную классификацию VALS («Ценности и образ жизни»), то малоимущих потребителей удастся разделить на четыре сегмента<sup>[216]</sup>.

- **Верящие.** Это консервативные клиенты, искренне верящие в традиционные моральные ценности. Они любят свою семью и общину. Их схема потребления предсказуема, потому что они всегда выбирают знакомые бренды. Верность определенным брендам высокая.

- **Стараящиеся.** Для потребителей этого типа очень важно мнение окружающих. Они стремятся к успеху, чтобы поразить знакомых. Поэтому покупают вещи, которыми можно «покрасоваться на людях». Обычно это вещи, имитирующие действительно дорогие товары

престижных марок. Хотя представители данной группы стремятся к успеху, недостаток ресурсов сдерживает их продвижение вперед.

- **Созидатели.** Эти люди жаждут выразить себя посредством конкретных действий. Они строят дома и фермы, полагаясь на собственные практические навыки. Поэтому и товары предпочитают практичные и функциональные, а эмоциональная ценность для них ничего не значит.

- **Выживающие.** Поскольку материальных ресурсов у них меньше всего среди четырех сегментов, выживающие озабочены удовлетворением основных потребностей, а не выполнением своих желаний. Это осторожные клиенты, всегда ищущие как можно более дешевый товар.

Поскольку в целевом сегменте СКП каждая отдельная сделка не имеет высокой стоимости, то важно работать в многолюдных общинах. Община – важная часть стратегии по обслуживанию потребителей с низким доходом. Во-первых, в общинах быстрее распространяется народная молва, необходимая для просвещения потребителей и донесения коммерческой информации. Во-вторых, контролировать такие группы легче. В некоторых случаях, когда приходится собирать плату за услуги, общинный подход удобен для СКП. Община старается сохранить свое доброе имя, поэтому поможет своим членам выполнить обязательства по оплате. Так обычно происходит при работе с микрокредитами.

### **Позиционирование, дифференциация, бренд**

Малоимущие потребители не обязательно выбирают только как можно более дешевый продукт; они тоже ценят торговые марки, пользующиеся хорошей репутацией. Следовательно, для такого общества бренд имеет культовый статус. По словам Дугласа Холта, культовый бренд представляет историю особого рода: с ее помощью потребители успокаивают свои тревоги и удовлетворяют желания<sup>[217]</sup>. В данном случае тревоги и желания малоимущих являются возможностью для улучшения жизни этих людей.

Позиционирование в целевом сегменте можно выразить несколькими способами. Например, компания позиционируется как «герой для бедняков» или как фирма, которая «учит людей ловить рыбу, а не просто дает им бесплатную рыбу». Но основной посыл прежний: социально-коммерческое предприятие помогает людям улучшить их жизнь, предлагая доступные по цене продукты и возможности для получения дохода.

Если социально-коммунальным предприятием является многонациональная корпорация, то ее позиционирование следует преобразовать под местные условия общины. Например, *Philips* в Индии позиционирует себя как «поставщик медицинских услуг для сельских общин»<sup>[218]</sup>. В 2005 году *Philips India* начала проект DISHA («Развитие удаленного медицинского обслуживания») с целью повысить качество и доступность медицинских услуг для малоимущего населения. Компания *Philips* обеспечила мобильные клиники, где малоимущие пациенты могли пройти диагностику и проконсультироваться с врачами на темы здоровья матери и ребенка и лечения травм.

Чтобы усилить свое позиционирование, СКП следует стимулировать социальное предпринимательство – оно послужит отличительным признаком. Типичный отличительный признак настоящего СКП в сравнении с другими социально ответственными компаниями и неправительственными организациями заключается в том, что СКП предлагает долгосрочное решение, стимулируя предпринимательство у основания пирамиды.

Например, *Co-operative Group* в Великобритании имеет ряд отличительных признаков, тесно связанных с социально-коммерческим предпринимательством<sup>[219]</sup>. Компания занимает сильную позицию лидера взаимовыгодной торговли. По сравнению с другими компаниями розничной торговли, *Co-operative Group* продает больше продуктов в большем количестве магазинов, не отступая от принципа взаимной выгоды. Для такой торговли фирма имеет частные торговые марки кофе. Более того, с помощью схемы «Дивиденды для общества» потребители могут мгновенно сделать пожертвования на общественно значимые дела.

## Маркетинговый комплекс и продажа

Отличительные признаки компании должны отражаться в ее маркетинговом комплексе. Продукты, которые она собирается предложить, пока еще отсутствуют на рынке малоимущих потребителей. Цена приемлема для этих покупателей. Помните: малоимущей категории клиентов важно, чтобы продукт был доступен для них по цене, а не просто продавался дешевле, чем у конкурентов. По словам Гильермо Дандреа и Густаво Херреро, в условиях бедности цена ассоциируется с «полной покупной стоимостью», а не с ценой самой по себе<sup>[220]</sup>. Некоторые малоимущие потребители, особенно в сельских регионах, часто покупают товары в городе, поэтому полная покупная стоимость может включать в себя транспортные расходы и другие, такие как стоимость времени, проведенного в пути.

Компаниям следует творчески подходить к выбору упаковки. Стратегия заключается в дроблении продукта на части. Когда располагаемый доход ограничивает количество, которое потребители способны купить за один раз, чрезвычайно важно поставлять товары и услуги небольшими частями, доступными людям по цене. Например, расфасовать продукт в одноразовые пакетики. Или использовать так называемую экономную упаковку (меньшего размера) – чтобы товар стал доступным для малоимущих клиентов. Интересно, что в таком случае фактически цена единицы товара возрастает, но для данной категории потребителей становится доступной.

Продвижение товара и стимулирование сбыта основано на народной молве в пределах общины. А еще лучше задействовать местных неформальных лидеров. Ими обычно бывают учителя или священники. Отличными пропагандистами товара обычно оказываются женщины. Мухаммад Юнус из *Grameen Bank* предоставляет микрокредиты практически только дамам, поскольку в малоимущих общинах они влиятельны и составляют большинство населения. Женщины часто общаются между собой, порождая в своем кругу разговоры о продукте компании.

В пределах таких групп продукт лучше всего распространять посредством общения один на один. Традиционные поставки обходятся слишком дорого, так как приходится доставлять товар в отдаленные и относительно малонаселенные уголки. Поэтому на рынках с малоимущими покупателями часто самым лучшим решением оказывается общественное распространение, когда некоторые потребители выступают в роли уполномоченных торговых агентов. Люди торгуют со своими земляками, и от этого выигрывают обе стороны. Покупатели получают продукт по доступной цене, а торговые представители имеют дополнительный заработок.

Затраты на производство и распространение делают нерентабельным продажу физических карточек для пополнения счета мобильного телефона на Филиппинах. Поэтому *Globe Telecom* внедрила электронную систему пополнения через индивидуальных лицензированных распространителей. Этот пример также иллюстрирует, как использовать потенциал общин для продажи продукта. Службой сбыта компании является ее же целевой рынок. Ведь сами члены общины лучше кого бы то ни было понимают покупательское поведение своих земляков и особенности использования ими продукта.

### **Сервис и процесс**

Поскольку процент прибыли для компании, работающей в основании пирамиды, относительно мал, то бизнес-модель должна быть низкозатратной и не иметь излишеств. Для снижения затрат сервис и процесс реализуют с помощью самих членов общины. Неформальные лидеры (директора школ, учителя, священники) лучше всего подходят на роль сервисных представителей для местных потребителей<sup>[221]</sup>. Они обладают информацией и возможностью отслеживать уровень сервиса. *Manila Water*, чтобы добиться своевременных платежей, использует систему коллективной оплаты счетов. *Сетех* рекламирует свою программу недорогого строительства *Patrimonio Noo* через учителей и священников, повышая с их помощью интерес к продукту со стороны местных потребителей.

## **Резюме: снижение уровня бедности стимулированием предпринимательства**

Бедность остается одной из острейших проблем человечества. В слишком многих странах распределение дохода имеет форму не ромба, а пирамиды, основание которой образуют многочисленные бедняки. Но, как указывают эксперты, в частности Коимбатор Прахалад, в этом основании пирамиды кроется большое богатство. Китай и Индия предпринимают решительные действия, чтобы преобразовать свою пирамиду в ромб. Одно из решений – микрокредитование малоимущего населения, обычно женщин, которые используют деньги продуктивно и для которых характерен очень высокий процент возврата. Но более радикальный способ – стимулировать создание социально-коммерческих предприятий (СКП), где тремя сторонами выступают предприниматели, компании и малоимущие потребители. СКП создается для решения определенной социальной проблемы, но также для одновременного получения дохода. СКП способно спасти бедняков тем, что предоставляет им возможности для заработка, а также благодаря использованию адаптированного маркетингового комплекса предлагает им свои товары и услуги в более доступной по цене и удобству покупки форме.

### **Глава 9 Стремление к экологической ответственности**

Еще один способ изменить мир к лучшему – взяться за решение одной из серьезнейших проблем нашего времени, экологической. Многие компании еще даже не начали серьезно думать о том, чтобы сделать свои производственные процессы более благоприятными для окружающей среды. Некоторые организации, почувствовав на себе давление и пристальные взгляды общественности, уже поняли: пора что-нибудь предпринять, прежде чем за них серьезно возьмутся защитники природы. И лишь немногие фирмы увидели в озабоченности общества экологией отличную коммерческую возможность и начали энергично продавать зеленые товары и услуги.

### **Три актера экологической пьесы**

В данном разделе мы рассмотрим три крупные компании, оказавшие серьезное влияние на окружающую среду, хотя каждая по-своему. На примере *DuPont*, *Wal-Mart* и *Timberland* мы проиллюстрируем три возможные роли в пьесе о защите матери-природы: Новатор, Инвестор, Вдохновитель. Каждая фирма может выбрать для себя любую из этих трех ролей.

### **Новатор: DuPont**

*DuPont*, известная компания, существующая уже более двух столетий, в последнее время кардинально изменилась: если раньше была самым злостным в США разрушителем природы, то теперь стала одной из самых зеленых современных корпораций<sup>[222]</sup>. Изобретатель нейлона, дакрона, люцита, кевлара, кориана, тайвека, тефлона и полимерной химии, навсегда изменивших жизнь людей, также является создателем фреона, которому приписывают образование дыры в озоновом слое над Антарктикой. Однако сегодня *DuPont* является одним из активистов Климатического партнерства США (USCAP). Компания потребовала принять законодательство, обязывающее корпорации использовать менее затратные методы производства, чтобы снизить выбросы парниковых газов в атмосферу. Предприятия самой *DuPont* с 1990 года до 2003-го уменьшили выбросы газа на 72 %, а к 2015 году намечено снижение еще на 15 %.

В дополнение к этим успехам по уменьшению загрязнения окружающей среды *DuPont* включает экологическую ответственность в свою ежедневную деятельность и в основную бизнес-модель. Особенно радует то, что из 29 миллиардов долларов ее полного дохода 5 миллиардов долларов получены за счет экологически рациональной продукции: это товары из сырья, добытого экологически безопасным способом, и энергосберегающие товары. Компания определила своей миссией не только замедлять нарастание проблем окружающей среды, для чего устраняет экологически вредное производство на своих предприятиях, но также создавать продукты, предотвращающие нанесение ущерба планете. Один из руководителей *DuPont* заметил: «Мои подчиненные уже знают: если идут ко мне с идеей какого-то

нового продукта, то он должен иметь незначительное влияние на окружающую среду, а иначе я даже слушать не стану этого вдохновенного изобретателя!»

Компания *DuPont* служит примером экологического Новатора. Исполнитель этой роли изобретает или модернизирует продукты, способные сохранять окружающую среду, а не просто не наносящие ей вред и экологически чистые. Эти продукты восстанавливают уже пострадавшую природу и не вредят окружающей среде ни на стадии производства, ни после окончания срока их службы.

Новаторы не довольствуются постепенным обновлением – им нужны революционные инновации. С. Харт называет постепенное обновление признаком стратегий перехода к экологическому производству, тогда как революционные инновации – часть стратегий перехода к экологически чистому миру<sup>[223]</sup>.

*DuPont* иллюстрирует роль Новатора благодаря постоянному использованию технологий для создания новых и лучших продуктов. Компания не стоит на месте, а постоянно развивается, чтобы соответствовать меняющимся потребностям и злободневным темам нашего мира. Когда в начале 1800-х годов могущество стран определялось ружьями и пушками, *DuPont* производила порох и взрывчатые вещества. В конце 1800-х, когда в военную моду вошло биологическое оружие, а могущество страны определялось количеством работающих на нее ученых и изобретателей, *DuPont* трансформировалась в химическую компанию, производящую синтетические материалы. Столетие спустя на передний план вышли глобальное потепление и защитники окружающей среды – и вот наша героиня вновь перерождается, теперь уже спасая природу тем, что производит энергосберегающие продукты.

*DuPont* создала несколько продуктов, призванных восстановить ущерб, уже нанесенный окружающей среде. Один из этих товаров, тайвек, используется для улучшения энергоэффективности. Биотопливное подразделение компании пытается повысить выработку этанола из зерновых культур, ищет более дешевый способ получения

высокоэнергетического целлюлозного этанола и в партнерстве с *British Petroleum* производит новое высокоэнергетическое топливо биобутанол, на котором уже работают современные двигатели. Также компания применила материал кевлар, используемый в пуленепробиваемых жилетах, в производстве самолетов с пониженным расходом топлива.

Новатор обладает научными возможностями для улучшения экологии планеты, которые отсутствуют у Инвестора и Вдохновителя. Именно инновации сильнее всего воздействуют на окружающую среду, поскольку используются в глобальных масштабах и в течение длительного срока. Обычно на разработку этих продуктов уходят годы и даже десятилетия научных исследований, а также бесконечный поток инвестиций. Как и в случае любых других изобретений или инновационных проектов, результат непредсказуем. Поэтому, начиная крупный исследовательский проект, Новаторы идут на большой риск.

Новаторы обычно работают в химической, биотехнологической, энергетической и высокотехнологических отраслях: именно здесь необходимы их научные возможности. Подобно Чаду Холидею из *DuPont*, Джефф Имелт из *GE* тоже включился в зеленое движение. Под его руководством компания производит самые разнообразные устройства, помогающие сберечь ресурсы планеты – от энергосберегающих электроламп до опреснительных установок<sup>[224]</sup>. К числу других компаний, играющих роль новатора, относятся *Toyota* с ее гибридными автомобилями, *Dow Chemical* и ее инвестиции в биотехнологии, а также *Empress La Moderna*, компания из сферы наук о жизни, сосредоточившаяся на исследованиях в области зеленой химии, призванных найти биологические заменители синтетических химических веществ.

Для Новаторов смысл существования – создание сберегающих окружающую среду продуктов. Это становится их миссией. Ее сторонники полностью согласны со словами Ноя Уолли и Брэдли Уайтхеда из их статьи «Нелегко быть зелеными», опубликованной в *Harvard Business Review*: «Быть зелеными – это стимул для инноваций»<sup>[225]</sup>.

## **Инвестор: Wal-Mart**

Меняется и крупнейшая в мире компания розничной торговли *Wal-Mart*<sup>[226]</sup>. Известная в прошлом своим безразличием к общественным и экологическим вопросам, *Wal-Mart* никогда не считалась добропорядочным корпоративным гражданином. Компанию критиковали за низкие заработные платы и частое пренебрежение экологическими вопросами. Роберт Гринвальд снял фильм под названием «Уол-Март: высокая стоимость низких цен». В эту картину включен комментарий женщины – ветерана активистского движения, которая сказала, что ей никогда не встречалась столь невежественная корпорация. Даже когда компанию штрафовали на миллионы долларов за экологические нарушения, она продолжала жить как ни в чем не бывало.

Около 8 % потребителей прекратили совершать регулярные покупки в магазинах *Wal-Mart*, поскольку стали относиться к компании отрицательно (согласно результатам неопубликованного опроса, выполненного фирмой *McKinsey*).

Пытаясь оградить себя от острой критики, компания в 2005 году провозгласила, что становится защитником окружающей среды. Бывший генеральный директор *Wal-Mart* Скотт Ли в речи «Лидерство в XXI столетии» объявил о намерении компании потратить сотни миллионов долларов на изменение своей бизнес-модели, включив в нее процессы экономии топлива и правильной утилизации отходов. А затраты на перестройку предполагается покрыть за счет роста экономической эффективности компании.

Для достижения этой цели *Wal-Mart* построила экологические суперцентры и начала продавать в своих магазинах продукты с зеленой меткой. Благодаря своим размерам компания приблизительно за год стала крупнейшим в мире розничным продавцом органического молока и экологически чистой рыбы. Также *Wal-Mart*, используя свою высокую рыночную власть, вынудила поставщиков перейти на более рациональные упаковки и рабочие процессы, на которые требуется меньше природных ресурсов.

Многих людей привлекают амбициозные планы *Wal-Mart*, потому что даже небольшие преобразования в одной из крупнейших корпораций мира способны привести к масштабным переменам. Перестроечные успехи компании улучшили ее отношения с общественностью, так как критики стали воспринимать *Wal-Mart* теплее за ее новую социальную ответственность. Но не все благодушны: остались и те, кто видят за классическим лозунгом «Всегда низкие цены» бизнес-модель, ориентированную исключительно на снижение затрат. Сегодня лозунг изменился: «Экономьте деньги. Живите лучше». Правда, и это не убедило скептиков. Даже несмотря на увлечение *Wal-Mart* защитой окружающей среды, многие видят в этом эгоистические экономические цели компании: снижать собственные затраты, в том числе энергетические, и повышать доход за счет возросшего спроса на экологические продукты.

По определению Инвестор – это некто, «путем покупки или расходования вкладывающий деньги в нечто, имеющее потенциал отдачи в виде процентов, дохода или увеличения стоимости»<sup>[227]</sup>. Приходится признать: если мы согласны с тем, что пора прекратить обирать мать-природу и начать возвращать ей наши долги, такое определение инвестора имеет отрицательный оттенок. Однако мы не хотим сказать, будто вклад Инвестора в дело защиты природы меньше, чем Новатора.

Инвесторы – это компании и люди, финансирующие исследовательские проекты (обычно начатые Новаторами) в других или в собственных компаниях. Например, в 2005 году *Wal-Mart* инвестировала 500 миллионов долларов в свои магазины, чтобы уменьшить их энергопотребление, в свои грузовики, чтобы уменьшить их ядовитые выхлопы, и т. д.<sup>[228]</sup> Как и подобает Инвестору, *Wal-Mart*, прежде чем инвестировать, подсчитала затраты, возможную выгоду и риски. Другие фирмы из категории Инвесторов — *Goldman Sachs* и *Hewlett-Packard*. Некоторые производственные компании тоже начинают вкладывать деньги в уменьшение выбросов вредных газов своих заводов, энергопотребления своих магазинов, компьютеров и т. д.

Инвестор, в отличие от Новатора, в своей экологически ориентированной деятельности не пойдет на большой риск, потому что зеленый бизнес не основная его миссия. Однако инвесторы разделяют **видение** более зеленого и экологически сознательного мира. Кроме желания получать финансовую отдачу, Инвестор также рассчитывает на отдачу в других сферах: это улучшение имиджа, рост стоимости бренда (капитала торговой марки), возможность избежать давления со стороны экологических организаций, продажа зеленых продуктов для удовлетворения рыночного спроса и многое другое. Хотя Инвесторы не участвуют непосредственно в бизнесе товарных инноваций, их вклад тоже значителен: они поддерживают своими кредитными ресурсами проекты экологической направленности.

### **Вдохновитель: Timberland**

В отличие от *Wal-Mart*, компания *Timberland* является одной из самых уважаемых всеми заинтересованными сторонами. Глобальный лидер в области дизайна, производства и продажи высококачественных обуви, одежды и аксессуаров для потребителей, ценящих отдых на открытом воздухе, *Timberland* верит, что можно «зарабатывать, творя добро». Компания не только сама экологически дружелюбная, но и пропагандирует идею защиты окружающей среды среди общин во всем мире. Она особенно известна тем, что не отказывается от экологически дружелюбной деятельности даже в периоды экономического спада.

При производстве и продаже обуви *Timberland* строго придерживается своей зеленой бизнес-модели. Компания широко использует переработанные и нехимические материалы, а также энергоэффективные производственные процессы. Подобно сведениям о питательных веществах, напечатанным на упаковке пищевых продуктов, к каждой паре обуви *Timberland* прилагает ярлык, где содержатся данные «о купленном товаре, включая место производства, способ производства и влияние на окружающую среду»<sup>[229]</sup>.

Для *Timberland* очень важно делать добро для общин, в которых компания работает. Ее программы «Путь служения», «Субботники обслуживания», «День Земли» и «Фестиваль обслуживания»

предназначены для помощи районам, где проживает беднота, а также для пропаганды корпоративных ценностей, включая защиту окружающей среды. В рамках программы «Путь служения» работники *Timberland* посвятили более половины миллиона часов обслуживанию местных общин в разных уголках мира. Такую помощь получили сотни общественных организаций в десятках городах мира. Большая часть деятельности *Timberland* связана с защитой окружающей среды.

Например, в День Земли компания посадила по одному дереву от имени каждого потребителя, потратившего 150 долларов на ее товары<sup>9</sup>. *Timberland* также осуществляет внутренний маркетинг (предлагает собственным служащим стимулы для покупки гибридных автомобилей).

Вдохновителем обычно бывает фирма небольшого размера, не работающая в таких отраслях, как химическая, биотехнологическая, энергетическая, высокотехнологические. Ключевой отличительный признак кроется, как правило, в ее зеленой бизнес-модели, благодаря которой внутренние ценности компании преобразуются во внешнее конкурентное преимущество. Кроме бизнеса, у Вдохновителя есть еще одна миссия: просвещать пользователей, служащих и общественность о том, как важно защищать окружающую среду. Вдохновитель создает критическую массу или систему поддержки для покупки продуктов, которые продает Новатор, и для поддержки положительного вклада Инвестора. А важнее всего то, что Вдохновители стремятся взрастить экологических посланников, распространяя среди служащих и потребителей ценности защиты Земли.

Обычная стратегия взращивания экологических посланников состоит в просвещении общин. *Timberland* лучше всего иллюстрирует роль Вдохновителя. Компания стремится информировать, вдохновлять, привлекать. Это однозначно отражено на ее веб-сайте [www.timberlandserve.com](http://www.timberlandserve.com).

Еще одна стратегия – привлекать внимание к экологической теме посредством продуктов компании. Примером служит новая инициатива *Timberland* по размещению на ярлыке информации об обуви. Из этого инновационного «документа» потребитель узнает о том, какую пользу он

приносит обществу и природе, покупая эту пару туфель или сапог. Если данные о полезных веществах в продуктах питания знакомят нас с особенностями их влияния на здоровье человека, то ярлык на обуви *Timberland* говорит о влиянии данного товара на здоровье нашей планеты. Обо всех своих волонтерских программах компания тоже рассказывает потребителям посредством этого нового информационного носителя<sup>[230]</sup>.

Другие компании в данной категории — *Patagonia*, *Whole Foods Market*, *Fetzer Vineyards* и *Hermann Miller* – тоже известны своей экологически дружественной деловой практикой.

### **Сотрудничество Новатора, Инвестора и Вдохновителя**

Из-за различий в мотивациях Новаторы, Инвесторы и Вдохновители играют собственные уникальные роли в спасении окружающей среды. Как описано в книге «От зеленого к золотому»<sup>[231]</sup>, у компаний, стремящихся к зеленому статусу, есть несколько мотиваций.

1. Зависимость от природных ресурсов.
2. Несоответствие существующим регуляторным нормам.
3. Нарастающее регуляторное давление.
4. Неконкурентоспособность на рынке высокопрофессионального персонала.
5. Низкая рыночная власть на высоко-конкурентном рынке.
6. Хороший послужной список в деле охраны окружающей среды.
7. Пристальное внимание общества к бренду.
8. В настоящее время компания слишком сильно загрязняет окружающую среду.

Доводы 1–3 служат основными мотивами для Новаторов, 4–6 – для Вдохновителей, а 7 и 8 – для Инвесторов (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Мотивации разных актеров экологической пьесы

Инвесторы и Вдохновители решают экологическую проблему посредством своих рабочих процессов, тогда как Новаторы создают экологически благоприятные продукты. Вдохновители играют на нишевых рынках, а инвесторы – на массовых. Чтобы положительные усилия возрастали, на рынке должны существовать все эти три типа. Начинают очередной зеленый бум Вдохновители, для которых забота об окружающей среде становится их конкурентным преимуществом. Благодаря этому начальному толчку со стороны Вдохновителей нарастает общественное мнение о новой экологической теме. Однако Вдохновителям, таким как *Whole Foods Market*, потребовалось бы слишком много времени, чтобы вывести новые зеленые продукты на массовый рынок. Без влияния Инвесторов, подобных *Wal-Mart*, зеленые продукты останутся исключительно на нишевом рынке. Вдохновителям также нужны Новаторы, чтобы обеспечивать их инновационными зелеными продуктами (рис. 9.2).

	Нишевый рынок	Массовый рынок
Пропаганда	<p><b>Вдохновитель</b></p> <p>Начинает очередной бум вокруг зеленых продуктов, избрав своей целью какой-нибудь нишевой рынок законодателей моды</p>	<p><b>Инвестор</b></p> <p>Создает критическую массу, делая зеленые продукты новым стандартом массового рынка</p>
Производство	<b>Новатор</b>	
	<p>Создает особый продукт для нишевого рынка</p>	<p>Создает полностью коммерческий продукт для массового рынка</p>

Рис. 9.2. Сотрудничество разных актеров экологической пьесы

### **Целевые сообщества для зеленого маркетинга**

Важно понять, что зеленый рынок далеко не однороден. Весь рынок для зеленых товаров и услуг можно разбить на четыре сегмента: законодатели моды, искатели выгоды, соответствующие стандарту и осторожные покупатели. Законодатели моды самыми первыми пробуют новинку, искатели выгоды и соответствующие стандарту образуют массовый рынок, а осторожные покупатели всегда плетутся в хвосте. Поскольку у каждой группы потребителей свои убеждения относительно достоинств продукта, то и маркетинговый подход к каждому сегменту должен быть особым (табл. 9.1).

Что касается осторожных покупателей, то их лучше вообще оставить в покое. Законодатели моды – это важнейшая группа на этапе внедрения нового зеленого продукта. Они не только становятся первыми потребителями новинки, но и существенно влияют на весь рынок. Их нужно сделать пропагандистами вашего зеленого продукта, и они будут рекомендовать его своим друзьям и родственникам.

По классификации VALS<sup>[232]</sup> законодатели моды, законодателей моды следует отнести к сегменту Новаторов. Они лидеры перемен и

более остальных потребителей восприимчивы к новым идеям и технологиям. Они также очень активные клиенты, и их покупки отражают уточненный вкус к высококачественным нишевым товарам и услугам. Однако зеленые продукты не выйдут на стадию роста, если останутся на нишевом рынке защитников природы. До тех пор пока зеленые продукты по карману только обеспеченным людям, преимущества этих товаров ограничены. Чтобы оказать заметное влияние на общество, они должны быть приняты массовым рынком. Вот почему крупные корпорации делают зелеными свои основные бренды (например, порошок Tide Coldwater благодаря специальной формуле лучше всего стирает именно в холодной воде<sup>[233]</sup>).

В отличие от более эмоциональных законодатели моды, массовый потребитель подходит к покупке зеленых продуктов рационально. Искатели выгоды купят зеленые продукты только в том случае, если они экономически выгодны. Потребители этого типа не согласны платить больше. Значит, чтобы завоевать данный сегмент, людям нужно предложить не просто зеленые продукты, а обязательно доступные по цене. К тому же маркетологи должны объяснить потребителям, насколько экономически выгодно использовать такие товары.

**Таблица 9.1.** Четыре сегмента зеленого рынка

Характеристики	Сегментация потребителей			
	Законодатели моды	Искатели выгоды	Соответствующие стандарту	Осторожные покупатели
Профиль сегмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>Защитники природы или мечтательные энтузиасты экологии</li> <li>Эмоциональная и духовная мотивация для использования зеленого продукта</li> <li>Поиск конкурентного преимущества за счет зеленых инноваций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экологические прагматики</li> <li>Рациональная мотивация для использования зеленого продукта</li> <li>Используют зеленые продукты для увеличения эффективности и снижения затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экологические консерваторы</li> <li>Подождают, пока зеленые продукты не войдут в массовое употребление</li> <li>Используют только те зеленые продукты, которые уже стали общепринятым стандартом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экологические скептики</li> <li>Не верят в зеленые продукты</li> </ul>
Позиционирование для освоения данного целевого сегмента	<b>Экопреимущество</b> <i>Инновационный продукт для конкурентного преимущества</i>	<b>Экорациональность</b> <i>Больше выгоды и меньше негативного воздействия на природу</i>	<b>Экостандарт</b> <i>Продукт массового использования, соответствует существующим экологическим нормам</i>	<i>На этот сегмент даже не стоит тратить силы</i>

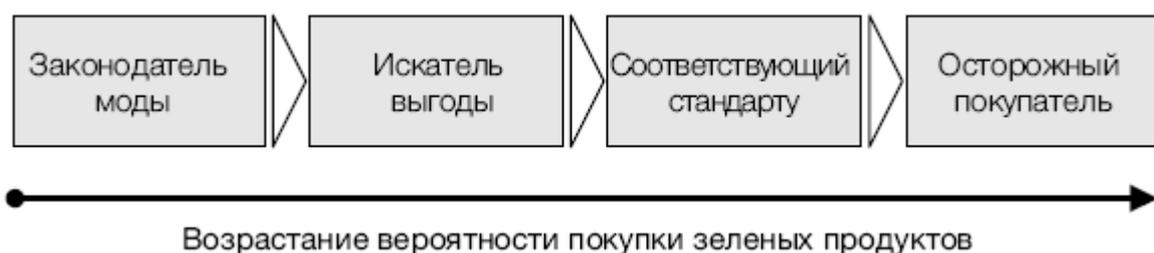
Люди, которых по классификации VALS называют «мыслителями», составляют ключевой целевой рынок. Они открыты для новых идей. Это потребители, которых легко убедить отказаться от неблагоприятных для природы решений и перейти на экологически ответственные. Значит, маркетологи должны разрабатывать программы, где потребителям предлагается выбор, но также доводы в пользу отказа от экологически неблагоприятных решений<sup>[234]</sup>. Рассказ о достоинствах зеленых продуктов в сравнении с обычными подтолкнет искателей выгоды выбрать более привлекательный вариант.

Искатели выгоды также консервативны и практичны; для них важны долговечность, функциональность и потребительная стоимость покупаемых продуктов. Для привлечения этого рыночного сегмента зеленым маркетологам нужно делать акцент на том, что их продукт обеспечит большую потребительную стоимость при меньшем воздействии на окружающую среду. Следовательно, темой маркетинговых сообщений должно быть понятие экорациональности.

Если искатели выгоды практичны, то соответствующие стандарту более консервативны. Они не купят товар, пока тот не станет

общепринятым стандартом отрасли. Для них самый весомый довод в пользу покупки продукта – его популярность. Этот сегмент примет зеленый продукт лишь тогда, когда количество его пользователей достигнет критической массы и продукт станет общепринятым стандартом. Но обязательно должен быть катализатор. Например, заметный толчок возведению экологически дружественных зданий дала разработка норм зеленого строительства. Первыми их приняла Великобритания, за ней последовали США. А сейчас все больше и больше стран, в их числе Австралия и Индия, разрабатывают собственные стандарты зеленого строительства. Благодаря этим тенденциям зеленые дома становятся доступными массовому рынку<sup>[235]</sup>.

Осторожные клиенты (четвертый сегмент) – это настолько скептические потребители, что избегают покупать зеленые продукты, хотя зеленый бизнес уже стал принятым верованием. Тратить маркетинговые усилия на убеждение людей этой группы недопустимо дорого.



**Рис. 9.3.** Цепочка влияния на рыночный сегмент

Провести товар по его жизненному циклу означает провести этот продукт вдоль цепочки влияния на рыночный сегмент (рис. 9.3). На стадии внедрения компании должны использовать экологичность своей продукции как основной источник дифференциации. Также для выхода на стадию роста нужно использовать маркетинг из уст в уста (народную молву), чтобы создавать ажиотаж и эффект снежного шара. Как написано в книге Джеффри Мура «Преодоление пропасти», существует пропасть между ранним рынком и массовым<sup>[236]</sup>. Зеленым продуктам следует преодолеть эту пропасть и стать популярными. Когда продукт достигает стадии зрелости, конкуренция усиливается – и компаниям

приходится искать другие отличительные признаки, не только экологичность (рис. 9.4).

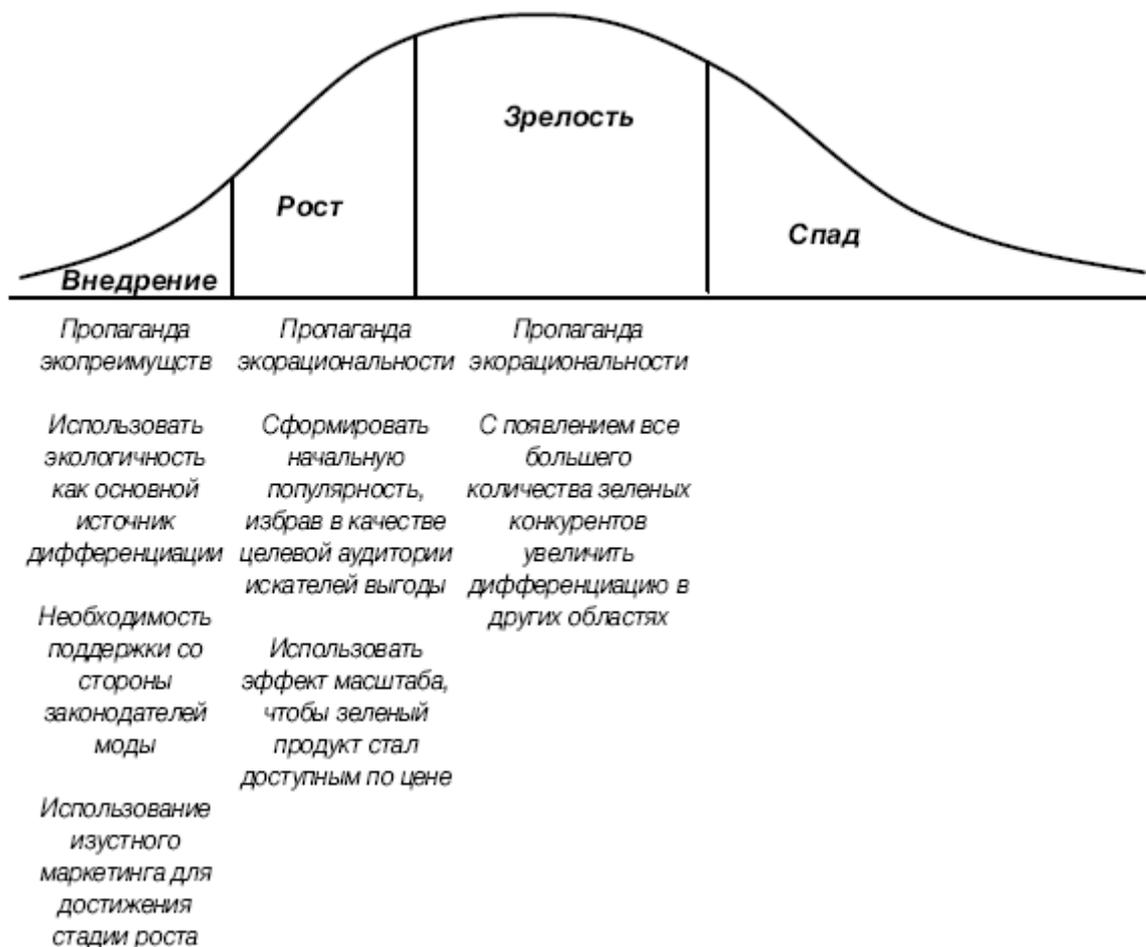


Рис. 9.4. От зеленой сознательности к покупке на протяжении жизненного цикла продукта

### **Резюме: зеленые инновации для экологической рациональности**

В данной главе мы подчеркнули, насколько для организаций, опирающихся на свои корпоративные ценности, важно переходить к экологической рациональности. Преимущества этого шага – снижение затрат, улучшение репутации, более высокая мотивация служащих. Компании, подобные *DuPont*, в зеленом движении играют роль Новатора. *Wal-Mart* служит примером исполнителя роли Инвестора, а *Timberland* на экологической сцене воплощает Вдохновителя. Изучив характеристики этих разных ролей, мы можем утверждать: когда они все вместе работают и сотрудничают, зеленый рынок расширяется и крепнет. Наконец, компаниям следует различать четыре сегмента зеленого рынка

(законодатели моды, искатели выгоды, соответствующие стандарту и осторожные покупатели) и принимать во внимание различия между ними по покупательскому поведению и готовности приобретать зеленые продукты. Компании, пропагандирующие экологическую ответственность, используют маркетинг 3.0.

## Глава 10 Подведение итогов

### 10 принципов маркетинга 3.0

Создание связи между маркетингом и ценностями проходит в три этапа. На первом маркетинг и ценности *полярны*, т. е. прямо противоположны. Как уверены многие бизнесмены, для маркетинга вовсе не требуется, чтобы компания приняла комплекс высоких целей, а если и начать жить в соответствии с такими принципами, появится новая головная боль – дополнительные затраты и ограничения. На втором этапе происходит *балансирование*. Фирмы используют обычный маркетинг, но уже жертвуют часть доходов на общественно значимые дела. Наконец, на третьем, последнем, этапе происходит *интеграция*. Теперь компания хочет жить в соответствии с принятыми ею ценностями, и они дают ей индивидуальность и цель. Отныне любой разрыв между маркетингом и ценностями неприемлем.

Когда мы глубже проанализировали и поняли корни маркетинга, обнаружили 10 бесспорных принципов, объединяющих маркетинг и ценности. Каждый принцип мы проиллюстрируем на примере компаний, использовавших его в своем маркетинге. Некоторые фирмы работают на достижение «Целей тысячелетия» – это восемь количественных целей с конкретным сроком исполнения, о которых 189 мировых лидеров договорились в сентябре 2000 года на «Саммите тысячелетия» ООН<sup>[237]</sup>.

1. Искоренить крайнюю нищету и голод.
2. Сделать повсеместным начальное образование.
3. Добиваться тендерного равенства.
4. Сократить детскую смертность.
5. Улучшить здоровье матерей.
6. Победить ВИЧ/СПИД, малярию и другие болезни.
7. Внедрять экологическую ответственность.
8. Создавать глобальное партнерство для развития.

«Цели тысячелетия» начинались как межгосударственная инициатива. Однако корпорации уже видят коммерческую сторону этих целей. *Unilever, Procter & Gamble, Holcim, Philips, Vodafone, S. C. Jonson,*

*BP, ConocoPhillips, Rabobank* (и это далеко не полный перечень) – крупные компании, которые уже зарабатывают путем реализации целей тысячелетия в развивающихся странах. Эти корпорации показывают, как изменить мир к лучшему и как такая благородная деятельность приносит им денежную и немонетарную отдачу. Некоторые практические примеры в настоящей главе взяты из доклада «Бизнес для развития: бизнес-решения в поддержку целей развития в новом тысячелетии»<sup>[238]</sup>. Они иллюстрируют связь между маркетингом 3.0 и усилиями по достижению целей тысячелетия.

### **Принцип 1: любить своих потребителей, уважать своих конкурентов**

В бизнесе любить своих потребителей означает завоевать их преданность (лояльность) тем, что вы обеспечиваете им высокую потребительскую стоимость, затрагивая их эмоции и души. Приведем слова Дональда Кэлна: «Основное различие между эмоциями и разумом в том, что эмоции приводят к действиям, тогда как разум – к выводам»<sup>[239]</sup>. Решение о покупке и лояльность к бренду в большой степени определяются эмоциями.

Например, на время «Месячника повышения осведомленности о раке груди» *Campbell Soup* изменила цвет своей упаковки на розовый, вследствие чего значительно вырос спрос на продукцию компании<sup>[240]</sup>. Типичные потребители супа – женщины; многие из них эмоционально воспринимают проблему рака груди, следовательно, продажи супа женщинам выросли. Этот пример показывает, что воздействие на эмоции, а не на разум клиентов действительно оправдано.

Также вы должны уважать своих конкурентов. Именно они расширяют рынок в целом, потому что иначе отрасль развивалась бы медленнее. Отслеживая деятельность наших конкурентов, мы узнаем не только об их сильных и слабых сторонах, но и о наших собственных, а эта информация может быть очень полезной для нашей компании.

Стратегию расширения рынка за счет поддержки конкуренции можно реализовать путем вертикальной или горизонтальной передачи технологий. Рассмотрим пример *Unilever* во Вьетнаме<sup>[241]</sup>. Компания

организовывает обучение всех местных поставщиков и делится с ними передовым опытом. Во время освоения новых умений и навыков поставщики узнают о стандартах качества и технологиях, необходимых для достижения таких показателей. Однако *Unilever* не ограничивается обучением – она также поддерживает поставщиков финансово. Благодаря этому компании удается удерживать цену на продукцию от местных поставщиков на низком уровне и одновременно управлять качеством. Конечно, существует возможность, что поставщики *Unilever* будут обслуживать и ее конкурентов. Но компания не противодействует такому развитию событий, поскольку при этом расширяется рынок в целом.

Это был пример вертикальной передачи технологий. Понять горизонтальную еще труднее. Не многие фирмы готовы передавать свои технологии непосредственно конкурентам. Однако такой вариант возможен, когда компания чувствует, что ей не по силам в одиночку расширить рынок<sup>[242]</sup>. Или когда хочет разделить риск с другими. К тому же ей нужны союзы для получения экономии за счет масштабов. Блестящий пример – сотрудничество семи фармацевтических компаний (*Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Merck, Roche, Abbot* и *Gilead*), благодаря объединенным усилиям которых удалось снизить стоимость лечения ВИЧ/СПИДа в развивающихся странах, а это одна из «Целей тысячелетия»<sup>[243]</sup>.

Также показательно взаимодействие в Великобритании нескольких телекоммуникационных компаний (*Motorola, Carphone Warehouse, 02, Orange, Vodafone, T-Mobile, Tesco, Virgin Mobile* и *Fresh*), которые вместе с Боно, лидер-вокалистом рок-группы U2, и известным американским журналистом Бобби Шрайвером вывели на рынок новый мобильный телефон RED, чтобы собрать средства на борьбу со СПИДом в Африке. Благодаря этой акции удалось направить десятки миллионов фунтов стерлингов на лечение и профилактику страшной болезни<sup>[244]</sup>.

*Относитесь к своим потребителям с любовью, а к своим конкурентам – с уважением.*

## **Принцип 2: быть чувствительными к переменам и готовыми меняться**

Бизнес-ландшафт непрерывно меняется. Конкуренентов становится больше, и они действуют все изощреннее. Сказанное справедливо и в отношении потребителей. Если не замечать эти перемены, ваша компания устареет и в конце концов умрет.

До выпуска *Prius Toyota* никогда не считалась кардинальным новатором, полагавшимся на революционные продукты<sup>[245]</sup>. Наоборот, компания была известна постепенными обновлениями в комбинации с медленным, но верным процессом принятия решений. Однако *Toyota* почувствовала тенденции на рынке и поняла: если она не хочет плестись в хвосте прогресса, ей нужно было быстро представить публике гибридный автомобиль.

Создавая *Prius*, компания нарушила множество жестких правил японских управленческих систем и очень быстро выполнила разработку продукта.

Даже гигант розничной торговли *Wal-Mart* не может избежать внутренних преобразований<sup>10</sup>. Эту крупнейшую в мире розничную сеть критиковали за многое, но особенно критикам не давали покоя ее политика найма персонала, отношение к вопросам экологии, организация цепи поставок. Однако за последние несколько лет компания преобразовалась в зеленого гиганта. *Wal-Mart* наконец-то поняла, что ее победная стратегия низких цен может и не работать в будущем, поскольку поведение потребителей уже изменилось.

*Когда меняются времена, меняйтесь вместе с ними.*

## **Принцип 3: берегите свое имя и четко показывайте свою сущность**

В маркетинге репутация бренда – это все. Из двух продуктов, равных по качеству, люди купят тот, у которого репутация лучше. Компания должна четко показать целевым потребителям позиционирование и отличительные качества своего бренда.

*The Body Shop* – один из лучших в мире примеров бизнеса, построенного на ценностях. Выдающийся опыт этой британской

компании в сфере общинной торговли (*The Body Shop* покупает натуральные ингредиенты у местных малоимущих общин по всему миру) можно рассматривать как ноу-хау для искоренения нищеты.

Также *The Body Shop* известна борьбой против испытаний на животных. Прогрессивная фирма запретила тестирование своих продуктов на братьях наших меньших задолго до введения такого запрета Европейским союзом. Безусловно, столь необычные внутренние правила не приносят компании экономию средств и лишены сугубо прагматичного смысла. Тем не менее они помогли *The Body Shop* стать одной из самых успешных розничных сетей Великобритании на нишевом рынке продуктов из натуральных ингредиентов.

В результате крупнейшая в мире косметическая компания *L'Oreal* приобрела британскую фирму в ходе феноменальной сделки с премией в размере 34,2 %. Теперь внешняя задача *The Body Shop* – сохранение доброго имени, а внутренняя – такое влияние на *L'Oreal* (ее не раз критиковали за испытание некоторых ингредиентов на животных), чтобы в составе корпорации не пострадали традиционные ценности британской фирмы.

*Однозначно провозгласите свои ценности и не отказывайтесь от них.*

**Принцип 4: потребители разные; в первую очередь сосредоточьтесь на тех, кому вы способны принести наибольшую пользу**

Это принцип сегментации. Не нужно стараться сразу охватить всех – лучше направить свои усилия на тех, кто больше всего готов к покупке и кто больше других выиграет от отношений с вашей компанией.

Большинство товарных рынков состоят из четырех разных уровней<sup>[246]</sup>.

1. Глобальный сегмент, которому нужны глобальные продукты и характеристики, за что он готов платить больше.

2. «Глокальный» сегмент, нуждающийся в продуктах глобального качества, но с локальными характеристиками и по немного меньшей цене.

3. Локальный сегмент, желающий получать продукты с локальными характеристиками и по местным ценам.

4. Сегмент основания пирамиды (может позволить себе только самые дешевые из имеющихся продуктов).

Сегмент основания пирамиды – подходящая цель для местных компаний, конкурирующих с многонациональными соперниками в развивающихся странах. Это также подходящий сегмент для маркетинга 3.0.

*Holcim* удовлетворяет спрос малоимущего населения на жилье в Шри-Ланке. Данная фирма в сотрудничестве с компанией по микрофинансированию строит так называемые дома-мастерские: жилища, которые можно использовать и для организации мелкого бизнеса.

*Holcim* рассматривает этих потребителей с низким доходом как свой будущий рынок, когда они поднимутся по экономической пирамиде. С другой стороны, данный проект преобразует общество, поскольку дает беднякам более качественное жилье и доступ к источнику дохода. Вот почему компания способствует достижению первой, второй, третьей, седьмой и восьмой «Целей тысячелетия»<sup>[247]</sup>.

*Сосредоточьтесь на тех клиентах, которым вы можете принести наибольшую пользу.*

### **Принцип 5: всегда предлагайте хороший продукт по справедливой цене**

Мы не должны продавать низкокачественные продукты по высокой цене. Настоящий маркетинг – это честный бизнес, где цена соответствует продукту. Как только мы начнем обманывать людей (предлагая им низкокачественные товары, выдавать их за продукцию высокого качества), наши потребители покинут нас.

*Unilever* старается уменьшить цену на йодированную соль, чтобы заменить ею обычную соль, которую в Гане потребляют в больших количествах. Ради улучшения здоровья местного населения *Unilever* использует свои глобальные возможности. Имея опыт маркетинга

потребительских продуктов, компания расфасовывает йодированную соль в небольшие пакеты, доступные по цене малоимущим потребителям. Также *Unilever* использует свой опыт снижения затрат на распространение. Данный проект способствует достижению первой, второй и пятой «Целей тысячелетия»<sup>[248]</sup>.

Следующий пример – усилия *Procter & Gamble* по обеспечению людей безопасной питьевой водой. Эта компания тоже имеет опыт маркетинга товаров в мелкой расфасовке. Используя собственную технологию обработки воды, *Procter & Gamble* обеспечивает чистой водой людей в разных странах мира. Для населения в малоимущих регионах обеззараживающее вещество продается в небольших пакетиках, доступных по цене. Одного пакетика достаточно, чтобы очистить 10 литров воды до состояния питьевой. Данный проект способствует достижению пятой, шестой и десятой «Целей тысячелетия»<sup>[249]</sup>.

*Устанавливайте справедливые цели, отражающие качество продукта.*

## **Принцип 6: всегда будьте доступны для потребителей и распространяйте хорошие новости**

Если клиенты хотят выйти с вами на контакт, не осложняйте им эту задачу. В сегодняшней экономике глобальной информации любая компания уже обязана использовать информационные технологии и Интернет. Однако цифровая пропасть – социально-культурные различия между обществами, имеющими или не имеющими доступ к цифровым технологиям и Интернету – все еще проблема в различных частях мира. Компании, которые преодолеют эту пропасть, расширят свою базу потребителей.

С 2005 года *Hewlett-Packard* пытается перекрыть цифровую пропасть. Компания сотрудничает с партнерами из разных секторов, чтобы внедрить информационные технологии в развивающихся странах<sup>[250]</sup>. Стремясь к росту, компания направляет усилия на общества с низкими доходами, усматривая здесь будущих потребителей. В процессе создания рынка *Hewlett-Packard* постепенно преодолевает

цифровую пропасть и обеспечивает малоимущим людям доступ к информационным технологиям. На зрелых рынках именно на эту часть населения возлагают надежды компании, ищущие новые возможности для роста.

*Помогите своим потенциальным клиентам найти вас.*

### **Принцип 7: привлекайте своих потребителей, удерживайте их, содействуйте развитию их бизнеса**

Если у вас появился потребитель, сохраняйте с ним хорошие отношения. Лично знакомьтесь с вашими клиентами, чтобы у вас сложилась полная картина их потребностей и желаний, предпочтений и покупательского поведения. Затем помогайте росту их бизнеса. Это принципы управления отношениями с потребителями. Они определяют, как привлекать нужных вам людей, которые продолжают совершать повторные покупки в результате глубокого рационального и эмоционального удовлетворения. Они также способны стать вашими горячими пропагандистами посредством изустного маркетинга (народной молвы).

Организация *PetSmart Charities* спасла жизнь миллионам бездомных животных с помощью приемных центров, обустроенных в магазинах<sup>[251]</sup>. Благодаря этой программе в магазины приходит больше посетителей, и продажи продуктов *PetSmart* растут. Помогая бездомным животным, компания одновременно привлекает новых потребителей и осуществляет перекрестную продажу в торговой точке. Поскольку фирма демонстрирует свою заботу о животных, тронутые до глубины души потребители становятся лояльными клиентами.

*Рассматривайте своих потребителей как пожизненных клиентов.*

### **Принцип 8: независимо от вида вашего бизнеса, считайте, что вы работаете в сфере услуг**

Сфера услуг не ограничивается гостиницами и ресторанами. Независимо от вида вашего бизнеса, у вас должно быть желание обслуживать своих потребителей. Обслуживать клиентов – это призвание, а не тягостная обязанность. Обслуживайте потребителей искренне и с сопереживанием, чтобы у них остались положительные

воспоминания о контакте с вашей компанией. Надо понимать, что корпоративные ценности фирмы, выраженные посредством товаров и услуг, должны положительно влиять на жизнь людей.

*Whole Foods* рассматривает свой бизнес как служение потребителям и служение обществу. Вот почему компания старается изменить образ жизни клиентов на здоровый. Более того, в компании даже есть чувство служения собственному персоналу, и это выражается в том, что работникам предоставлена возможность голосовать за стратегическое направление *Whole Foods* или против него.

*Любую компанию можно считать работающей в сфере услуг, поскольку любой продукт сопровождается обслуживанием потребителей.*

### **Принцип 9: постоянно совершенствуйте свой бизнес по критериям качества, эффективности затрат и своевременности поставок**

Задача компаний заключается в том, чтобы постоянно повышать качество, улучшать эффективность затрат и соблюдать график поставок. Всегда выполняйте свои обещания клиентам, поставщикам и партнерам по маркетинговым каналам. Никогда не обманывайте и вообще избегайте любой нечестности в вопросах качества, количества, сроков поставки, цены.

*S. C. Johnson* сотрудничает с местными поставщиками. Фирма работает с местными фермерами ради повышения производительности и соблюдения сроков поставки. Например, чтобы обеспечить в Кении стабильность поставок пиретрумов (хризантем), *S. C. Johnson* задействовала местных фермеров. В партнерстве с *KickStart* и Советом Кении по пиретрумам компания помогает фермерам с ирригацией. С новыми ирригационными насосами фермеры добиваются более высокой производительности, и, следовательно, их поставки компании *S. C. Johnson* улучшаются. Более того, фермеры получают дополнительный доход, поскольку благодаря насосу могут выращивать различные зерновые культуры. Улучшая для себя цепь поставок, *S. C. Johnson* прямо и косвенно способствует достижению первой, второй и шестой «Целей тысячелетия»<sup>[252]</sup>.

*Ежедневно всеми способами совершенствуйте свои бизнес-процессы.*

### **Принцип 10: собирайте всю значимую информацию, но окончательное решение принимайте мудро и взвешенно**

Этот принцип предупреждает нас: нужно постоянно учиться, учиться и еще раз учиться. Накопленные знания и опыт определяют ваше конечное решение при поддержке зрелости духа, чистого сердца и природной мудрости.

Иллюстрацией служит интересная история о *Hershey Foods* в книге Эндрю Сэвитца и Карла Вебера «Тройной итог»<sup>[253]</sup>. В 2001 году члены правления *Hershey Trust* собирались продать свою часть в капитале *Hershey Foods*, потому что на рынке появился мощный конкурент и вскоре ожидалось существенное повышение цены на какао. С финансовой точки зрения эти два события должны были уменьшить стоимость доверительного фонда, принадлежащего правлению. Рассчитывая на максимальную акционерную стоимость, совет попечителей продал компании *Wrigley* всю свою долю.

Но, к удивлению совета, группа возмущенных служащих отклонила поглощение. Они собрались, а затем вышли на площадь Шоколадного города, чтобы выразить протест против продажи. (Шоколадным городом называют Херши в штате Пенсильвания, где расположена знаменитая компания – производитель шоколада *Hershey*.) В конце концов правление признало свое решение ошибкой. С финансовой точки зрения оно действительно было разумным. Однако не дальновидным, поскольку не были учтены социальные последствия, особенно судьба служащих.

*Дальновидные менеджеры рассматривают не только финансовые последствия своего решения.*

### **Маркетинг 3.0: пришла пора перемен!**

Может ли быть компания, для которой главная забота – человек, еще и прибыльной? В нашей книге на этот вопрос дается положительный ответ. Поступки и ценности организаций все более открыты для пристального взгляда общества. Развитие социальных сетей сделало

возможным и упростило обсуждение людьми существующих компаний, продуктов и брендов, их функциональных характеристик и влияния на общество. Новое поколение потребителей действительно озабочено общественными делами и проблемами. Компании должны переосмыслить себя и как можно быстрее перейти от прежде надежных маркетинга 1.0 и 2.0 к новому миру маркетинга 3.0.

## **Примечания**

### **1**

Прообразом термина «технология новой волны» был термин «компьютерные технологии пятой волны», использованный в статье Copeland M. V., Malik O. How to Ride the Fifth Wave // Business 2.0. – 2005. – July.

### **2**

Baker S., Green H. Social Media Will Change Your Business // Business Week. – 2008. – February 20.

### **3**

Murray R. A Corporate Guide to the Global Blogosphere: The New Model of Peer-to-Peer Communications. – Edelman, 2007.

### **4**

Johnson S. How Twitter Will Change the Way We Live // Time. – 2009. – June 15.

### **5**

Murray R. A Corporate Guide to the Global Blogosphere: The New Model of Peer-to-Peer Communications. – Edelman, 2007.

### **6**

Baker S. What's A Friend Worth? // BusinessWeek. – 2009. – June 1.

### **7**

Mass collaboration could change way companies operate // USA Today. – 2006. – December 26.

### **8**

Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. – Harvard Business School Press, 2006.

### **9**

Тапскотт Д., Уильяме Э. Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. – BestBusinessBooks, 2009 г.

### **10**

Wipperfurth A. Brand Hijack: Marketing without Marketing. – New York: Portfolio, 2005.

## **11**

Данные с сайта Consumer-made, [www.trendwatching.com/trends/consumer-made.htm](http://www.trendwatching.com/trends/consumer-made.htm).

## **12**

Brafman O., Beckstrom R., *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. – New York: Portfolio, 2006.

## **13**

Huston L., Sakkab N., *Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation* // *Harvard Business Review* —2006. – March.

## **14**

Прахалад К. К., Рамасвами В. *Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями*. – Олимп-Бизнес, 2006 г.

## **15**

Фридман Т. *Плоский мир. Краткая история XXI века*. – АСТ Москва, 2007.

## **16**

Samuelson R. J. *The World is Still Round* // *Newsweek*. – 2005. – July 25.

## **17**

Barber B., *Jihad vs. McWorld: How Globalism and Tribalism Are Reshaping the World* / New York: Ballantine Books, 1996.

## **18**

*Lexus и олива. Понимая глобализацию*. – ИГ «Весь», 2003.

## **19**

Handy Ch. *The Age of Paradox*. – Boston: Harvard Business School Press, 1994.

## **20**

Holt D. B. *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* – Boston: Harvard Business School Press, 2004.

## **21**

Gobe M. *Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brands in a Consumer Democracy*. – New York: Barnes & Noble, 2002.

## **22**

Laudicina P. A. World out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage – New York: McGraw-Hill, 2005.

## **23**

«Американская маркетинговая ассоциация формулирует новое определение маркетинга» – пресс-релиз Американской маркетинговой ассоциации, 14 января 2008 года.

## **24**

Pink D. H. A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age. – New York: Riverhead Books, 2005.

## **25**

Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее» – Москва: Классика-XXI, 2005.

## **26**

Florida R. The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent – New York: HarperBusiness, 2005.

## **27**

Hart S. L., Christensen C. M. The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid // MIT Sloan Management Review. – 2002 – October 15.

## **28**

Zohar D. The Quantum Self: Human Nature and Consciousness Defined by the New Physics. – New York: Quill, 1990.

## **29**

Zohar D., Marshall I. Spiritual Capital: Wealth We Can Live By. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.

## **30**

Это определение духовности взято из книги Handy Ch. The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World. – New York: Broadway Books, 1998.

## **31**

Кэмерон Дж. Путь художника. – Гаятри, 2008 г.

## **32**

Это определение духовности взято из книги Handy Ch. The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World. – New York: Broadway Books, 1998.

## **33**

Fogel R. W. The Fourth Awakening and the Future of Egalitarianism. – Chicago: University of Chicago Press, 2000.

## **34**

Davis M. The New Culture of Desire: Five Radical New Strategies that Will Change Your Business and Your Life. – New York: Free Press, 2002.

## **35**

Barrett R. Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization. – Butterworth– Heinemann, 1998.

## **36**

Нейл Борден впервые озвучил термин «маркетинговый комплекс» в 1953 году в своем президентском обращении к членам Американской маркетинговой ассоциации. Позднее появилась концепция четырех P в книге McCarthy J. Basic Marketing: A Managerial Approach (1st edition). – Homewood, IL: Irwin, 1960.

## **37**

Общественное мнение и политическую власть добавил в 1984 году Филип Котлер; Б. Бум и М. Битнер в 1981 году предложили персонал, процесс и физическое окружение.

## **38**

Beinhocker E., Davis I., Mendonca L. The Ten Trends You Have to Watch // Harvard Business Review. – 2009. – July-August.

## **39**

Пресс-релиз «Во всем мире личные рекомендации и мнения потребителей в Сети пользуются наибольшим доверием среди всех форм рекламы». – New York: The Nielsen Company 2009, July 7.

## **40**

Baker S. What's A Friend Worth? // BusinessWeek. – June. – 1, 2009..

## **41**

Prahalad C. K., Krishnan M.S. The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks – New York: McGraw-Hill, 2008.

## **42**

Godin S. Tribes: We Need You to Lead Us. – New York: Portfolio, 2008.

## **43**

Fournier S., Lee L. Getting Brand Communities Right // Harvard Business Review. – 2009. – April.

## **44**

Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию. – Альпина Паблишер, 2010.

## **45**

Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. – Изд-во «Питер», 2007.

## **46**

Шмитт Б. Эмпирический маркетинг. Как заставить клиента чувствовать, думать, действовать. – Фаир-Пресс, 2001.; Gobe M. Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. – New York: Allworth Press, 2001; Роберте К. Lovemarks. Бренды будущего. – Рипол Классик, 2005.

## **47**

Исходный треугольник «бренд – позиционирование – дифференциация» описан в книге Kotler P., Kartajaya H., Huan H. D., Liu S. Rethinking Marketing: Sustainable Marketing Enterprise in Asia. – Singapore: Pearson Education Asia, 2002.

## **48**

Prahalad C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. – Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005.

## **49**

Austin J., Leonard H. B., Quinn J. W. Timberland: Commerce and Justice. – Harvard Business School Press, revised December 21, 2004

## **50**

Benioff M., Southwick K. Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Well. – Franklin Lakes, New Jersey: The Career Press Inc., 2004.

## **51**

Dolan P., Elkjer T. True to Our Roots: Fermenting a Business Revolution. – New York: Bloomberg Press, 2003.

## **52**

Drucker P. F. What Business Can Learn from Nonprofits. Classic Drucker. – Boston: Harvard Business School Press, 2006.

## **53**

Глава Handy Ch. Finding Sense in Uncertainty в книге Gibson R. Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets, and the World. – London: Nicholas Brealy Publishing, 1997.

## **54**

Van Lee R., Fabish L., McGaw N. The Value of Corporate Values // strategy+business. – Issue 39

## **55**

Fisher A. B. Coke's Brand-Loyalty Lesson // Fortune. – 1985. – August 5.

## **56**

Abend L. The Font War: IKEA Fans Fume over Verdana // BusinessWeek. – 2009. – August 28.

## **57**

Welch 1-, Welch S. State Your Business: Too Many Mission Statements Are Loaded with Fatheaded Jargon. Play it Straight // BusinessWeek. – 2008. – January 14.

## **58**

Abend L. The Font War: IKEA Fans Fume over Verdana // BusinessWeek. – 2009. – August 28.

## **59**

Day G. S., Schoemaker P. J. H. Are You a 'Vigilant Leader'? // MIT Sloan Management Review. – Vol. 49. – No. 3. – 2008. – Spring.

## **60**

Maccoby M. Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails. – Boston: Harvard Business School Press, 2007.

## **61**

Drucker P. F. What Business Can Learn from Nonprofits. Classic Drucker. – Boston: Harvard Business School Press, 2006.

## **62**

Hansell S. A Surprise from Amazon: Its First Profit // New York Times. – 2002. – January 23.

## **63**

« Needleman R. Twitter Still Has No Business Model, and That's OK // CNET News. – 2009. – March 27.

## **64**

Locke L. The Future of Facebook // Time. – 2007. – July 7.

## **65**

Пайн Б. Дж., II, Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. – Вильямс, 2005.

## **66**

Tichy N. Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. – New York: HarperCollins, 2002.

## **67**

Prokesch S. How GE Teaches Teams to Lead Change // Harvard Business Review. – 2009. – January.

## **68**

Storytelling that Moves People: A Conversation with Screenwriting Coach Robert McKee // Harvard Business Review. – 2003. – June.

## **69**

Holt D. B. How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding. – Boston: Harvard Business School Press, 2004.

## **70**

Heath Ch., Heath D. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. – New York: Random House, 2007.

## **71**

Zaltman G., Zaltman L. Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers. – Boston: Harvard Business School Press, 2008.

## **72**

Reed D. P. The Law of the Pack // Harvard Business Review. – 2001. – February.

## **73**

Последние новости о конкурсе можно узнать на его официальном веб-сайте [www. project10tothe100.com](http://www.project10tothe100.com).

## **74**

Morrissey B. Cause Marketing Meets Social Media // Adweek. – 2009. – May 18.

## **75**

Pine B. J., Gilmore J. H. Keep It Real: Learn to Understand, Manage, and Excel at Rendering Authenticity // Marketing Management – 2008. – January/February.

## **76**

Reichheld F. L. The One Number You Need to Grow // Harvard Business Review – 2003. – December.

## **77**

Schawbel D. Build a Marketing Platform like a Celebrity // BusinessWeek. – 2009. – August 8.

## **78**

Knight S. Insight: My Secret Love // Financial Times. – 2009. – July 25.

## **79**

McColl G. Business Lacks Respect // BRW. – Vol. 31. – Issue 25. – 2009. – June 25.

## **80**

McLean B., Elkind P. The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. – New York: Portfolio, 2003.

## **81**

Gold S. F., Chenoweth E., Zaleski J. The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron // Publishers Weekly. – Vol. 250. – Issue 41. – 2003. – October 13.

## **82**

Love A. Flawed Leadership Values: The AIG Lesson // BusinessWeek. – 2009. – April 3.

## **83**

DeSantis J. Dear AIG, I Quit! // New York Times. – 2009. – March 25.

## **84**

Bendapudi N., Bendapudi V. How to Use Language that Employees Get // Harvard Business Review. – 2009. – September.

## **85**

Lencioni R M. Make Your Values Mean Something // Harvard Business Review. – 2002. – July.

## **86**

Информация собрана из различных источников: в основном с веб-сайтов компаний, а также из журналов *Fortune* и *Fast Company*.

## **87**

Берри Л., Селтман К. Клиника Мэйо. Менеджмент и сервис мирового уровня. – Эксмо, 2009.

## **88**

Chambers E. G., Foulon M, Handfield-Jones H., Hankin S. M., Michaels E. G. III. The War for Talent // The McKinsey Quarterly. – 1998. – Number 3.

## **89**

Dorsey D. The New Spirit of New York // Fast Company. – 1998. – July.

## **90**

Ready D. A., Hill L. A., Conger I. A. Winning the Race for Talent in Emerging Markets // Harvard Business Review. – 2008. – November.

## **91**

Stanfield B. R. Walking the Talk: The Questions for All Corporate Ethics and Values Is: How Do They Play Out in Real Life? // Edges Magazine. – 2002.

## **92**

Social and Environmental Assessment 2007, взято по адресу [www.benjerry.com/company/sear/2007/index.cfm](http://www.benjerry.com/company/sear/2007/index.cfm), Ben & Jerry's, 2008.

## **93**

The Body Beautiful – Ethical Business // The Economist. – 2006. – March 26.

## **94**

Werther W. B., Jr., Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

## **95**

Porter M. E., Kramer M. R. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review. – 2006. – December.

## **96**

Ind N. Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion – London: Kogan Page, 2007.

## **97**

Kanter R. M. Transforming Giants // Harvard Business Review. – 2008. – January.

## **98**

O'Reilly B. The Rent-a-Car Jocks Who Made Enterprise #1 // Fortune. – 1996. – October 26.

## **99**

Collins 1– Align Action and Values // Leadership Excellence. – 2009. – January.

## **100**

Murphy C. S.C. Johnson Does More than Talk // Information Week. – 2005. – September 19.

**101**

Levering R. The March of Flextime Transatlantic Trends // Financial Times. – 2005. – April 28.

**102**

Fishman Ch. The War for Talent // Fast Company. – 2007. – December 18.

**103**

Hills G., Mahmud A. Volunteering for Impact: Best Practices in International Corporate Volunteering // FSG Social Impact Advisor, 2007, September.

**104**

Kanter R. M. SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good. – New York: Random House, 2009.

**105**

Park A. Michael Dell: Thinking Out of the Box // BusinessWeek. – 2004. – November 24.

**106**

Chopra S. Choose the Channel that Matches Your Product // Supply Chain Strategy – 2006.

(обратно)

**107**

Kharif O. Dell: Time for a New Model // BusinessWeek. – 2005. – April 6.

**108**

Wagner M. IT Vendors Embrace Channel Partners // BtoB. – 2002. – September 9.

**109**

Kunert P. Dell in Channel Embrace // MicroScope. – 2007. – May 7.

**110**

Campbell S. Dell and the Channel: One Year Later // Computer Reseller News. – 2008. – August 11.

### **111**

Speth J. G. Doing Business in a Post-Growth Society // Harvard Business Review. – 2009. – September.

### **112**

Полная история компании The Body Shop изложена в учебном примере Bartlett Ch., Elderkin K., McQuade K. The Body Shop International. – Harvard Business School Case, 1995.

### **113**

Полная история компании Ben & Jerry's в России изложена в учебном примере Berdrow I., Lane H. W. Iceverks: Ben & Jerry's in Russia. – Richard Ivey School of Business Case, 1993.

### **114**

Rackham N., Friedman L., Ruff R. Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage. – New York: McGraw-Hill, 1996.

### **115**

Cui T. H., Raju J. S., Zhang Z. J. Fairness and Channel Coordination // Management Science. – Vol. 53. – No. 8. – 2007. – August.

(обратно)

### **116**

Учебный пример Shao M., Carrol G. Maria Yee Inc.: Making 'Green' Furniture in China. – Stanford Graduate School of Business Case, 2009.

### **117**

Vachani S., Smith N. C. Socially Responsible Distribution: Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid // California Management Review. – 2008.

### **118**

«New data show 1.4 billion live on less than \$1.25 a day but progress against poverty remains strong," <http://go.worldbank.org/DQKD6WV4TO> World Bank, 2008.

## **119**

Vachani S., Smith N. C. Socially Responsible Distribution: Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid // California Management Review. – 2008.

## **120**

По данным глобального онлайн-исследования потребителей, выполненного фирмой *Nielsen* в апреле 2007 года.

## **121**

Onaran Y., Scinta C. Lehman Files Biggest Bankruptcy Case as Suitors Balk // Bloomberg. – 2008. – September 15.

## **122**

Cochrane J. H., Zingales L. Lehman and the Financial Crisis // Wall Street Journal. – 2009. – September 15.

## **123**

Collins 1– How the Mighty Fall and Why Some Companies Never Give Up. – New York: HarperBusiness, 2009.

## **124**

Overcoming Short-termism: A Call for a More Responsible Approach to Investment and Business Management. – The Aspen Institute, 2009.

## **125**

Shareholder Rights and Wrongs // The Economist. – 2009. – August 8.

## **126**

Rappaport A. 10 Ways to Create Shareholder Value // Harvard Business Review. – 2006. – September.

## **127**

Котлер Ф., Картаджайя Х., Янг Д. Привлечение инвесторов. Маркетинговый подход к поиску источников финансирования. – Альпина Бизнес Букс, 2009 г.

## **128**

Collins 1– C., Porras J. I. Organizational Vision and Visionary Organization // California Management Review. – 1991. – Fall.

## **129**

Forging a Link between Shareholder Value and Social Good // Knowledge@Wharton. – 2003. – May

**130**

The Disappearing Mid-Market // The Economist. – 2006. – May 18.

**131**

Knudsen T. R., Randel A., Rugh0lm J. The Vanishing Middle Market // The McKinsey Quarterly. – 2004. – Number 4.

**132**

Prahalad C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. – Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005:  
Hart S. L. Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems. – Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005.

**133**

Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – Альпина Бизнес Букс, 2004.

**134**

Ko tier P., Lee N. R. Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution. – Philadelphia: Wharton School Publishing, 2009.

**135**

Yunus M. Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty. – New York: PublicAffairs, 2007.

**136**

Khare A. Global Brands Making Foray in Rural India // Regent Global Business Review. – 2008. – April.

**137**

Preston L. Sustainability at Hewlett-Packard: From Theory to Practice // California Management Review – 2001. – Spring.

**138**

Gunther M. The Green Machine // Fortune. – 2006. – July 31.

**139**

Gore A., Blood D. We Need Sustainable Capitalism // Wall Street Journal. – 2009. – November 5.

**140**

Gunther M. Money and Morals at GE // Fortune. – 2004. – November 15.

**141**

Mahler D. Green Winners: The Performance of Sustainability-focused Companies in the Financial Crisis. – A. T. Kearney, 2009, February 9.

**142**

Doing Good: Business and the Sustainability Challenge. – Economist Intelligence Unit, 2008.

**143**

KLD Broad Market Social Index Fact Sheet. – KLD Research & Analytics, 2009.

**144**

FTSE4Good Index Series Inclusion Criteria. – FTSE International Limited, 2006.

**145**

Dow Jones Sustainability World Index Guide Book Version 11.1. – Dow Jones, 2009, September.

**146**

Introducing GS Sustain. – Goldman Sachs Investment Research, 2007, June 22.

**147**

Mendonca L. T., Oppenheim J. Investing in Sustainability: An Interview with A1 Gore and David Blood // The McKinsey Quarterly – 2007. – May.

**148**

Willard B. The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-in. – British Columbia: New Society Publishers, 2005.

**149**

Valuing Corporate Social Responsibility 11 The McKinsey Quarterly – 2009. – February.

## **150**

Kaufmann L., Reimann R, Ehrgott M., Rauer J. Sustainable Success: For Companies Operating in Developing Countries, It Pays to Commit to Improving Social and Environmental Conditions // Wall Street Journal. – 2009. – June 22.

## **151**

Stephenson C. Boosting the Triple Bottom Line // Ivey Business Journal. – 2008. – January/ February.

## **152**

2009 Cone Consumer Environmental Survey. – Cone, 2009.

## **153**

Cohen S. Making the Case for Environmentally and Socially Responsible Consumer Products // Forrester. – 2009.

## **154**

Hatch M. J., Schultz M. Are the Stars Aligned for Your Corporate Brand? // Harvard Business Review. – 2001. – February.

## **155**

BSR/Cone 2008 Corporate Sustainability in a New World Survey. – Cone, 2008.

## **156**

Frampton J. Acting Like a Leader: The Art of Sustainable Sustainability. – Interbrand, 2009.

## **157**

Пайн Б. Дж., II, Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. – Вильямс, 2005.

## **158**

The 2008 Cone Cause Evolution Study. – Cone, 2008.

## **159**

Stengel R. Doing Well by Doing Good // Time. – 2009. – September 10.

## **160**

Ramrayka L. The Rise and Rise of the Ethical Consumer // Guardian. – 2006. – November 6.

### **161**

Nakashima R. Disney to Purchase Marvel Comics for \$4B // Time. – 2009. – August 31.

### **162**

Bell D. E., Winig L. Disney Consumer Products: Marketing Nutrition to Children. – Harvard Business School Case, 2007.

### **163**

Based on the 2007 and 2008 figures. – The Walt Disney Fact Book, 2008.

### **164**

Boyle M. The Wegmans Way // Fortune. – 2005. – January 24.

### **165**

Tatge M. As a Grocer, Wal-Mart is No Category Killer // Forbes. – 2003. – June 30.

### **166**

The State of Corporate Philanthropy: A McKinsey Global Survey // The McKinsey Quarterly. – 2008. – January.

### **167**

Опрос выполнен компаниями Merrill Lynch и Cargemini: результаты приведены в статье Shu-Ching Jean Chen. When Asia's Millionaires Splurge, They Go Big // Fortune. – 2007.

### **168**

Gallup Poll, 2008, December 19.

### **169**

York E. B. Quaker Kicks Off Brand Campaign in Times Square // Advertising Age. – 2009. – March 9.

### **170**

Egolf K. Haagen-Dazs Extends Its Honey-Bee Efforts // Advertising Age. – 2009. – August 4.

### **171**

Shoppers Determine Grocers' Charitable Giving // RetailWire. – 2008. – September 5.

### **172**

Irwin R. Can Branding Save the World? // Brandchannel. – 2002. – April 8.

### **173**

Motorola Foundation Grants \$5 Million to Programs that Engage Budding Innovators – press release, Motorola, 2009, June 25.

### **174**

Опрос выполнен фирмой Edelman, пресс-релиз Edelman от 15 ноября 2007 года. Результаты опроса изложены в статье McConnell R. Edelman: Consumers Will Pay Up to Support Socially Conscious Marketers // Advertising Age. – 2007. – November 16.

### **175**

Bielak D., Bonini S. M. J., Oppenheim J. M. CEOs on Strategy and Social Issues // The McKinsey Quarterly. – 2007. – October.

### **176**

Buescher B. C., Mango P. D. Innovation in Health Care: An Interview with the CEO of the Cleveland Clinic // The McKinsey Quarterly. – 2008. – March.

### **177**

Mandel M. The Real Cost of Offshoring // BusinessWeek. – 2007. – June 18.

### **178**

McCreary L. What Was Privacy // Harvard Business Review. – 2008. – October.

### **179**

Jonson L., Learned A. Don't Think Pink: What Really Makes Women Buy – and How to Increase Your Share of this Crucial Market. – New York: AMACOM, 2004.

### **180**

Silverstein M. J., Sayre K. The Female Economy // Harvard Business Review. – 2009. – September.

**181**

Hewlett S. A., Sherbin L., Sumberg K. How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda // Harvard Business Review. – 2009. – July-August.

**182**

Rowley I., Tashiro H. Japan: Design for the Elderly // BusinessWeek. – 2008. – May 6.

**183**

Burgeoning Bourgeoisie // The Economist. – 2009. – February 12.

**184**

Bonini S., Greeney J., Mendonca L. Assessing the Impact of Societal Issues: A McKinsey Global Survey // The McKinsey Quarterly. – 2007. – November.

**185**

Sanders T. Social Responsibility is Dead // Advertising Age. – 2009. – September 17.

**186**

Human-Centered Design: An Introduction. – IDEO, 2009.

**187**

Пресс-релиз: Нобелевская премия мира за 2006 год, Осло, 13 октября 2006 года.

**188**

Kapstein E. B. Economic Justice: Towards a Level Playing Field in an Unfair World. – Princeton: Princeton University Press, 2006.

**189**

Prahalad C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. – Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005.

**190**

Закария Ф. Постамериканский мир будущего. – Европа, 2009.

**191**

Beinhocker E. D., Farrell D., Zainulbhai A. S. Tracking the Growth of India's Middle Class // The McKinsey Quarterly. – 2007. – August.

### **192**

Sachs J. D. The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. – New York: Penguin Books, 2005.

### **193**

U.N. Millennium Project 2005, Investing in Development: A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals: Overview. – United Nations Development Program, 2005.

### **194**

Материал взят с веб-сайта индийского конгломерата ITC, [www.itcportal.com/rural-development/ echoupal.htm](http://www.itcportal.com/rural-development/ echoupal.htm).

### **195**

Paul R. Bangladesh Grameenphone Eyes Rural Users with New Plan // Reuters. – 2008. – December 1.

### **196**

Moreno L. A. Extending Financial Services to Latin America's Poor // The McKinsey Quarterly. – 2007. – March.

### **197**

Материал взят с веб-сайта Unilever, [www.unilever.com/sustainability/](http://www.unilever.com/sustainability/).

### **198**

Dell Eyes \$1 Billion Market in India // The Financial Express. – 2008. – August 13.

### **199**

China to Increase Investment in Rural Areas by over 100 Billion Yuan // People's Daily – 2008. – January 31.

### **200**

Barta P., Pokharel K. Megacities Threaten to Choke India // Wall Street Journal. – 2009. – May 13.

### **201**

Hart S. L. Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems. – Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005.

## **202**

Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – Альпина Бизнес Букс, 2004.

## **203**

Emmons G. The Business of Global Poverty: Interview with Michael Chu. – Harvard Business School Working Knowledge, 2007, April 4.

## **204**

Prasso S. Saving the World with a Cup of Yogurt // Fortune. – 2007. – March 15.

## **205**

Launching of Danone Foods Social Business Enterprise – press release, Danone, 2006, March 16.

## **206**

Yunus M. Social Business Entrepreneurs Are the Solution, [www.grameen-info.org/bank/socialbusinessentrepreneurs.htm](http://www.grameen-info.org/bank/socialbusinessentrepreneurs.htm). (Последнее изменение: 20 августа 2005 года; последнее посещение сайта: 2 мая 2007 года.)

## **207**

Johnston D., Jr., Morduch J. The Unbanked: Evidence from Indonesia. – Экономическое обозрение Мирового банка, 2008 год.

## **208**

Chu M. Commercial Returns and Social Value: The Case of Microfinance. – Конференция Гарвардской школы бизнеса на тему глобальной бедности, 2 декабря, 2005 года.

## **209**

Материал взят с веб-сайта Unilever, [www.unilever.com/sustainability/casestudies/health-nutrition-hygiene/globalpartnershipwithunicef.aspx](http://www.unilever.com/sustainability/casestudies/health-nutrition-hygiene/globalpartnershipwithunicef.aspx).

## **210**

Материал взят с веб-сайта Holcim, [www.holcim.com/CORP/EN/id/1610640158/mod/7\\_2\\_5\\_0/page/case\\_study.html](http://www.holcim.com/CORP/EN/id/1610640158/mod/7_2_5_0/page/case_study.html).

### **211**

Hamm S. The Face of the \$100 Laptop // BusinessWeek. – 2007. – March 1.

### **212**

Riahi F. Pharma's Emerging Opportunity // The McKinsey Quarterly. – 2004. – September.

### **213**

Sullivan N. P. You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

### **214**

Marketing to Rural India: Making the Ends Meet // India Knowledge@Wharton. – 2007. – March 8.

### **215**

Статья Sinha K., Goodman J., Moorkerjee A. S., Quelch J. A. Marketing Programs to Reach India's Underserved, в сборнике Rangan V. K., Quelch I. A. Herrero G., Barton B., eds. Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

### **216**

VALS – система классификации существующих и будущих возможностей по сегментам потребительского рынка на основе черт личности, определяющих поведение потребителя. Подробнее о сегментации рассказано на веб-сайте [www.sric-bi.com/VALS/](http://www.sric-bi.com/VALS/).

### **217**

Holt D. B. How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding – Boston: Harvard Business School Press, 2004.

### **218**

Churet C., Oliver A. Business for Development. – Всемирный деловой совет по устойчивому развитию, 2005 год.

## **219**

Материал взят с веб-сайта Co-operative Group, [www.co-operative.coop/](http://www.co-operative.coop/).

## **220**

D'Andrea G., Herrero G. Understanding Consumers and Retailers at the Base of the Pyramid in Latin America. – Конференция Гарвардской школы бизнеса на тему глобальной бедности, 2 декабря 2005 года.

## **221**

Beshouri C. P. A Grassroots Approach to Emerging Market Consumers // The McKinsey Quarterly. – 2006. – Number 4.

## **222**

Пример компании DuPont основан главным образом на статье Varchaver N. Chemical Reaction // Fortune. – 2007. – March 22.

## **223**

Hart S. L. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World // Harvard Business Review. – 1997. – January-February.

(обратно)

## **224**

Gunther M. Green is Good // Fortune Magazine. – 2007. – March 22.

## **225**

Walley N., Whitehead B. It's Not Easy Being Green // Harvard Business Review. – 1994. – May-June.

## **226**

Пример компании Wal-Mart основан главным образом на статье Gunther M. The Green Machine // Fortune. – 2006. – July 31.

## **227**

С веб-сайта [www.dictionary.com](http://www.dictionary.com).

## **228**

Is Wal-Mart Going Green? // MSNBC News Services. – 2005. – October 25.

## **229**

Данные с домашней страницы веб-сайта Timberland, [www.timberland.com](http://www.timberland.com) (11 мая 2007 года).

### **230**

Gunther M. Compassionate Capitalism at Timberland // Fortune. – 2006. – February 8.

### **231**

Esty D. C., Winston A. S. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage. – New Haven, CT: Yale University Press, 2006.

### **232**

VALS – система классификации существующих и будущих возможностей по сегментам потребительского рынка на основе черт личности, определяющих поведение потребителя. Подробнее о сегментации рассказано на веб-сайте [www.sric-bi.com/VALS/](http://www.sric-bi.com/VALS/).

### **233**

Underwood A. 10 Fixes for the Planet // Newsweek. – 2008. – May 5.

### **234**

Подробнее о том, как подтолкнуть потребителей к экологически ответственному выбору, написано в книге Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. – New Haven, CT: Yale University Press, 2008.

### **235**

Lockwood Ch. Building the Green Way // Harvard Business Review. – 2006. – June.

### **236**

Мур Дж. А. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хай-тек-товаров массовому потребителю. – Вильямс, 2006.

### **237**

Подробнее о «Целях тысячелетия» см. веб-сайт [www.un.org/millenniumgoals/](http://www.un.org/millenniumgoals/).

### **238**

Churet C., Oliver A. Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals. – Всемирный деловой совет по устойчивому развитию, 2005 год.

### **239**

Calne D. B. Within Reason: Rationality and Human Behavior. – New York: Pantheon Books, 1999.

### **240**

Thompson S. Breast Cancer Awareness Strategy Increases Sales of Campbell's Soup: Pink-Labeled Cans a Hit with Kroger Customers // Advertising Age. – 2006. – October 3.

### **241**

Miroudat S. The Linkages between Open Services Market and Technology Transfer. – Рабочий доклад № 29 «О торговой политике Организации экономического сотрудничества и развития», 27 января 2006 года.

### **242**

Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition: A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation... The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business. – New York: Currency Doubleday, 1996.

### **243**

«Облегчение доступа населения развивающихся стран к важнейшим лекарствам: образец передового опыта в фармацевтической отрасли». – Доклад о государственной политике Великобритании, Министерство международного развития, март 2005 года.

### **244**

Hickman M. (RED) Phone Unites Rival Telecom Operators in Battle against AIDS // The Independent. – 2006. – May 16.

### **245**

Taylor A., III. Toyota: The Birth of the Prius // Fortune. – 2006. – February 21.

### **246**

Khanna T., Palepu K. G. Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries

**247**

// Harvard Business Review. – 2006. – October.

**248**

Churet C., Oliver A. Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals. – Всемирный деловой совет по устойчивому развитию, 2005 год.

**249**

Churet C., Oliver A. Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals. – Всемирный деловой совет по устойчивому развитию, 2005 год.

**250**

Jackson I. A., Nelson J. Profit with Principles: Seven Strategies for Delivering Value and Values. – New York: Currency Doubleday, 2004.

**251**

Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества. – К.: Стандарт, 2005.

**252**

Churet C., Oliver A. Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals. – 2005.

**253**

Savitz A. W., Weber K. The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006.