

«...А КТО ВАШ КЛИЕНТ?»

(Применение креативных технологий для составления «портрета потребителя» и формулировки рыночной позиции компании)

**Христина
КАРПЕЙ,
Надежда
БОРОНЦОВА**
Маркетологи

Чаще всего креативные технологии применяются для генерации идей новой продукции, услуг или их рекламных образов. Мы же попытались заставить группу отечественных маркетологов применить их к таким процедурам, как составление «портрета потребителя» и позиционирование. Эти процедуры, к сожалению, проводятся редко в наших отделах маркетинга, руководители которых потом удивляются провалам стратегических и оперативных планов. По крайней мере 80% опрошенных нами маркетологов ставил в тупик вопрос, кто является клиентом их компании. Сформулировать рыночную позицию своей компании не смог никто...

Проводим ИВЕНТаризацию!

Существуют четыре источника идей в области разработки новых изделий и оригинальных рекламных образов. Первый и самый главный – потребности рынка, на который приходится, по экспертным оценкам, около 72% общего числа идей, успешно воплощаемых в новых товарах и нетривиальных промопроектах, например, ивентах. Второй – возможности науки и техники, позволяющие экономически выгодно реализовывать их в новых изделиях и рекламоносителях (25% удачных идей). Третий источник – потребности или политика предприятия. Идеи, появляющиеся на этой почве, дают 6% удачных новых продуктов и рекламных мероприятий. И, наконец, подражание другим, успешно действующим, предприятиям приводит к разработке 22% экономически оправданных новых изделий и маркетинговых программ. Сумма приведенных процентов превышает 100, т.к. некоторые из указанных источников перекрывают друг друга. Представим более подробно источники и методы получения идей нового продукта (табл. 1).

Таким образом, прежде чем установить, какие методы получения идей о новом продукте или маркетинг-проекте будут наиболее эффективны, следует сначала согласовать и определить источники этих идей, поскольку именно от источников информации зависит, какой метод будет способен предоставить наиболее полные и достоверные данные.

Очевидно, что для аккумуляции идей из разных источников необходимо пользоваться различными методами.

Ведущее место в процессе получения идей нового товара занимают методы функционального анализа, креативные методики, различные комбинированные социологические и социально-психологические методики.

Среди методов функционального анализа в качестве наиболее эффективных и часто используемых можно назвать следующие:

- анализ проблем;
- инвентаризация характеристик;
- морфологический анализ.

Анализ проблем предполагает изучение поведения потребителей в отношении исследуемого продукта или рекламоносителя самыми различными методами (в т.ч. при помощи опросов, фокус-групп). Каждая выявленная проблема, связанная с применением товара и рекламы, может привести к идее усовершенствования. Анализ проблем чаще всего предвосхищает разработку новых модификаций и рекламных образов товара.

Метод инвентаризации характеристик предусматривает составление перечня главных характеристик товара или

рекламоносителя и их варьирование с целью выявления новой комбинации, ведущей к улучшению или появлению оригинальных модификаций.

Необходимая для «инвентаризации характеристик» информация может быть получена в ходе проведения качественных исследований (фокус-групп, глубинных интервью), анализа продуктов конкурентов из соответствующих товарных и рекламных категорий.

Морфологический анализ ориентирован на выявление основных структурных изменений товара или рекламоносителя и предполагает последующий попарный анализ связей между измерениями с целью выявления новых интересных комбинаций.

Каждое попарное сочетание измерений оценивается с точки зрения его потенциальной ценности как нового товара или рекламоносителя при помощи различных социологических методов (опросы потребителей, фокус-группы, тесты).

«Быстрая атака» или «медленное погружение»?

Основными креативными методиками разработки новых идей и рекламных образов продукта являются брейнсторминг и синектика. Как правило, для их проведения привлекаются профессионалы (сотрудники компании, торговые

представители, эксперты по данному рынку, представители рекламных и консалтинговых фирм), а не потребители. Однако отдельные элементы этих креативных техник могут с успехом применяться на различных групповых дискуссиях с потребителями.

При брейнсторминге («мозговом штурме») разрешением сложных проблем в компании занимается узкий круг специалистов. Однако определенные творческие способности есть у всех людей, и иногда подключение к работе рядового исполнителя бывает весьма полезным.

Метод «мозгового штурма» представляет собой двухэтапную процедуру решения задачи: на первом этапе выдвигаются идеи; на втором – идеи конкретизируются и развиваются.

Методика «мозгового штурма» требует соблюдения ряда правил:

- работа может быть эффективной только в изолированном, комфортном помещении;
- необходимо обеспечить психологическое равенство всех участников, для чего они должны быть рассажены в формате круглого стола;
- выдвигаемые идеи должны фиксироваться (желательно на видео);
- записанные идеи должны быть оперативно расшифрованы;
- ведущий должен контролировать время работы.

Таблица 1.
Источники и методы получения идей новых товаров, упаковки, рекламы

Источник идей	Метод получения идей
Потребители	Проведение опросов, фокус-групп, глубинных интервью, тестов, внешних ивент-мероприятий, анализ жалоб и предложений потребителей
Сотрудники компании	Система поощрения разработчиков новых идей, проведение внутренних ивент-мероприятий по разработке новых идей (брейнсторминг, синектические группы)
Конкуренты	Беседы с дистрибьюторами, проведение специальных исследований с дистрибьюторами (опросов, фокус-групп, глубинных интервью), анализ товаров конкурентов
Торговые представители и дилеры	Проведение специальных исследований и ивент-мероприятий с торговыми представителями и дилерами (опросов, фокус-групп, глубинных интервью), организация мониторинга покупательских мнений по месту продаж
Руководство компании	Проведение специальных ивент-мероприятий с участием руководства компаний (брейнсторминга, приглашения руководителей на фокус-группы с потребителями и пр.)

Выбор ведущего при проведении «мозгового штурма» – ответственный этап. Такой человек должен быть яркой авторитетной личностью, сам обладать высокой творческой активностью и доброжелательно относиться к идеям, высказанным другими людьми. Кроме того, он должен разбираться в предмете разговора и уметь ненавязчиво и незаметно корректировать ход беседы респондентов (табл. 2).

Синектика опирается на утверждение о том, что креативные процессы, в отличие от творческих, познаваемы, и их описание можно использовать в качестве методик создания новых свойств товаров и услуг, а также рекламных образов и рекламных слоганов для них.

Отличие синектики от «мозгового штурма» в том, что бизнес-проблему не рекомендуется поспешно атаковать, а необходимо постепенно погружаться в нее, используя специальные схемы и таблицы. Суть применяемых методов состоит в том, чтобы превратить привычные товары в непривычные, а непривычные синектические объекты – в привычные.

Для этого используются следующие типы аналогий и ассоциаций:

- прямая аналогия (совершенствуемый или рекламируемый товар сопоставляется с весьма далекими объектами из других областей – техники, природы, истории, искусства);

- субъективная аналогия (синектор оживляется в образ товара);

- символическая аналогия (используются поэтические метафоры, аллегории, сравнения, в которых характеристики товара отождествляются с характеристиками других объектов);

- фантастическая аналогия (синектор должен представить себе товар не таким, каким он является в действительности, а каким он хотел бы его видеть, не нарушая ограничений по недостоверной и недобросовестной рекламе).

Для генерации идей используется целый ряд синектических стратегий.

К наиболее часто используемым синектическим стратегиям можно отнести следующие:

- стратегия фокусного объекта («ряд Кунца»);

- стратегия «гирлянд» («гирлянды Буша»);

- стратегия морфологического ящика («сетка Цвикки»);

- стратегия музейного эксперимента («экспонат Гордона»);

- стратегия ТРИЗ (теория решения изобретательских задач Генриха Альтшуллера).

«Гирлянды», «ящик», «музей»...

Популярным среди маркетологов методом генерации идей является стратегия «гирлянд» («гирлянды Буша»). Этот метод основан на сознательном использовании случайностей для решения различных задач бизнеса и предполагает прохождение синектором 10 этапов:

- 1) составление «гирлянды синонимов» товара (в эту цепочку слов Буш рекомендует включать не только прямые синонимы продукта, но также элементы инфраструктуры, субструктуры, надструктуры, а также комплементы и субституты);

- 2) составление «гирлянды случайных объектов»;

- 3) составление комбинаций из элементов «гирлянды синонимов» и «гирлянды случайных объектов»;

- 4) составление перечня признаков случайных объектов (выбирается самый синектичный объект);

- 5) генерация идей путем поочередного присоединения к продукту и его «синонимам» признаков случайного объекта;

- 6) составление «гирлянды свободных ассоциаций» (в эту цепочку логически связанных слов Буш рекомендует включать слова, обозначающие различные сферы человеческой деятельности, разные стадии жизни, объекты и явления

живой и неживой природы, космоса и микромира);

7) генерация инновационных идей путем наложения объектов из «гирлянды свободных ассоциаций» на «гирлянду синонимов»;

8) выбор альтернативы (Буш предлагает подвести промежуточные итоги и оценить, достаточно ли длинна «гирлянда свободных ассоциаций»);

9) классификация инновационных решений по функциональному назначению, принципу действия, технологии изготовления, форме, конструкции используемого материала, отделке, оформлению и т.д.;

10) оценка и выбор рациональных вариантов инновационных идей с обязательной фиксацией соответствующих сегментов рынка.

Среди множества нерациональных, тривиальных и даже нелепых идей,

как правило, всегда находятся вполне осуществимые, оригинальные и рациональные, которые позволяют добиться конкурентных преимуществ и выхода предприятия на новый виток своего развития. Таким образом, за относительно короткий промежуток времени синектор предлагает большое количество решений различных сложных ситуаций бизнеса с результативностью до 10%.

Стратегия морфологического ящика, или «сетка Цвикки», применяется для поиска инновационных решений и новых направлений бизнеса путем неожиданных и принципиально новых комбинаций.

Под «морфологией товара» понимается все, что имеет к нему хотя бы отдаленное отношение: конструкция, субструктура, надструктура, инфраструктура, комплементы, компоновка,

Таблица 2.
Фазы брейн-сторминга и функции ведущего

Фаза	Роль фазы	Функция ведущего
Подготовка «мозгового штурма»	Формулировка проблемы и подбор участников	Производит отбор участников. Обучает участников необходимым приемам работы. Формулирует проблему с учетом квалификации и личностных качеств участников этапа генерации
Включение	Создание рабочей обстановки	Обеспечивает процедурную часть процесса генерации. Создает атмосферу максимальной творческой раскованности. Оказывает психологическую поддержку участникам
Наполнение	Основная фаза, в течение которой происходит выдвижение большей части идей	Стимулирует процесс генерации идей. Фиксирует выдвинутые идеи и, если требуется, заостряет на них внимание участников. Оказывает психологическую поддержку участникам
Прорыв	Генерация идей по ключевому пункту проблемы или по одному из перспективных направлений	Определяет наиболее перспективные направления генерации идей. Провоцирует активное их развитие. Оказывает психологическую поддержку участникам
Индукция	Поиск новых и доработка выявленных ранее направлений решаемой проблемы с использованием уже полученной информации	Предлагает определенные идеи для доработки. Стимулирует участников к еще одной итерации по поиску новых идей. Оказывает психологическую поддержку участникам
Анализ идей	Оценка уровня предложенных ранее идей, преобразование выдвинутых ранее предложений в сторону их практического применения	Предлагает определенные идеи для обсуждения, анализа и доработки. Устанавливает время для обсуждения каждой идеи. Способствует развитию отобранных направлений в сторону возможной практической их реализации. В случае необходимости организует повторное обсуждение наиболее перспективных идей. Оказывает психологическую поддержку участникам

настройка, монтаж, упаковка. Главная цель этой стратегии – увести маркетолога в область, далекую от поверхностного взгляда на продукт, и уйти от базового сегмента рынка.

Кроме решения инновационных задач, маркетологи используют метод Цвикки для поиска оригинальных сегментов рынка и незанятых конкурентами рыночных ниш. Для этого строится двухмерный морфологический ящик – сетка сегментации. Благодаря сетке сегментации может быть обнаружен очень узкий, но перспективный в глобальном отношении сегмент рынка.

Далее эти сегменты тестируются и оцениваются по определенным, выбранным маркетологами компании критериям. Такими критериями могут быть следующие: размеры сегмента, темпы развития внутри сегмента, наличие стратегически важных клиентов, отсутствие сильных конкурентов, барьеры входа в сегмент, глобальность сегмента в пространстве.

После тестирования маркетолог составляет ранги сегментам. Затем на основании ранжирования для наиболее перспективных сегментов формируются стратегии сегментации.

Стратегия селективной сегментации применяется, если компания примет решение выводить разные товарные группы на отдельные сегменты, не имеющие связи между собой. К стратегии фокусной сегментации прибегают в случае, когда компания стремится к максимальному обслуживанию одного из сегментов рынка. Стратегия функциональной сегментации применяется, в случае если компания стремится к обслуживанию разных сегментов по какой-либо функции. При помощи данных стратегий компания может выделить наиболее перспективный для себя сегмент рынка, выбрать товар, наиболее полно удовлетворяющий нужды потребителей в этом сегменте, и, применив соответствующую стратегию сегментации, успешно вый-

ти на новый сегмент с минимальным количеством трудовых и материальных затрат.

Стратегия музейного эксперимента («экспонат Гордона») используется при проведении т.н. «музейного эксперимента». Группа синекторов, включая маркетологов, инженеров, сбытовиков, рекламистов и других сотрудников предприятия, посещает какой-либо музей: исторический, технический, художественный, зоологический. Специалисты рассматривают экспонаты и подбирают те объекты, которые производят благоприятное впечатление своим совершенством или оригинальностью. После посещения музея делается попытка реконструировать возможный ход мыслей создателя. В отличие от «мозгового штурма», при этом могут вводиться ограничения с учетом технических и финансовых возможностей компании.

Стратегия ТРИЗ (теория решения изобретательских задач Генриха Альтшуллера) основана на применении схем, включающих испытанные средства изменения характеристик продукта. Простейшая «ТРИЗовская» схема позволяет после точной формулировки рыночной потребности выбрать один из 225 приемов и подприемов ее решения. Руководствуясь «ТРИЗовской» схемой, служба маркетинга в контакте с техническим подразделением обсуждает приемы изменения характеристик товара и выбирает оптимальные варианты реализации инноваций. ТРИЗ, как и другие синектические стратегии, заставляет маркетолога мыслить нестандартно, парадоксально, ломает стереотипы и снимает психическую инерцию мышления.

Применение синектических механизмов помогает резко увеличить творческую активность, сделать ее результатом сознательных усилий. Наиболее эффективна работа синекторов в области поиска идей новых товаров, в создании эффективной и необычной рекламы.

Потребители являются одним из основных источников получения идей новых товаров. Однако, в отличие от профессионалов (сотрудников компании, торговых представителей, рекламистов и консультантов), которые могут генерировать идеи сознательно и целенаправленно, потребители чаще всего делают это бессознательно, случайно. Приобретая товары, они пытаются удовлетворить какую-то свою потребность, ищут продукты с оптимальными для себя характеристиками, экспериментируют с новинками рынка. Весь этот опыт потребления товаров исследователь может использовать для того, чтобы выявить неудовлетворенные потребности потребителя, их отношение к тем или иным характеристикам или атрибутам продукта. Как правило, потребители способны дать ценную информацию, позволяющую разработать товар-дубликат или модифицированный товар.

Для получения необходимой информации от потребителей используются различные комбинации социологических и социопсихологических методов, как количественных, так и качественных. Подбор наиболее адекватных методов и определение формата исследования (объема выборки, количества фокус-групп, характеристик целевых групп) осуществляется в зависимости от конкретных задач и ограничений (временных, финансовых). Схемы комбинированного исследования могут быть различны.

При проведении комбинированного исследования от качественного к количественному на первом этапе исследования проводятся фокус-группы с потребителями. По результатам фокус-групп отбираются наиболее интересные и заслуживающие внимания предложения, которые можно использовать при разработке нового продукта. Затем в ходе количественного исследования (опроса или hall-теста) проверяется, насколько эти предложения будут популярны среди представителей целевой группы.

При проведении комбинированного исследования от количественного к качественному на первом этапе проводится количественный опрос (как правило, в других целях, а не ради разработки нового продукта). По результатам опроса выявляются различные примеры неудовлетворенного спроса. Для того чтобы детальнее изучить то, в чем нуждается потребитель, что его не устраивает в продуктах компании, проводятся фокус-группы.

Для тех, кому «НЕфиолетово»

Одной из наиболее популярных синектических стратегий является стратегия фокусного объекта, или «ряд Кунца». Сущность этой стратегии заключается в перенесении на товар или услугу свойств других объектов или явлений, выбранных наугад из определенного ряда слов.

Критерием отбора объектов в этот ряд является возможность подбора к данным существительным максимального количества прилагательных, ассоциаций или признаков.

После того как ряд существительных сформирован, следует отобрать несколько слов, к которым можно подобрать наибольшее количество прилагательных. Для того чтобы действие метода было максимально эффективным, следует подбирать существительные со множеством переносных значений. Такой подход к отбору слов в синектический ряд Кунца позволяет маркетологу-синектору взглянуть на товар с неожиданной точки зрения и найти непривычное в привычном.

На основе приведенного ряда объектов и подобранных к ним прилагательных, ассоциаций и признаков можно сформулировать идеи, функции, целевые сегменты, рекламные образы и слоганы для товара.

Нами был проведен эксперимент, целью которого явилась попытка вывести креативную методику Кунца за границы обычного понимания.

Суть эксперимента заключалась в следующем: специалистам в области маркетинга было предложено адаптировать метод Кунца к разработке маркетинговых стратегий и приемов, а также составлению «портрета потребителя». В эксперименте приняли участие 47 маркетологов, предложивших многочисленные варианты тактик, стратегий, методов работы на рынке и, конечно, соответствующие «портреты». Приведем некоторые из них.

Потребитель «конь» – обозначает потребителя со специфическим поведением. Получил свое название от шахматной фигуры. Характеризуется неожиданностью поступков и непредсказуемостью покупательского поведения. Не является приверженцем определенной торговой марки, скорее наоборот – стремится к разнообразию. Заслужить лояльность такого потребителя крайне сложно. Его интерес необходимо постоянно подогревать. Однако потребитель «конь» весьма ценен для компании, поскольку приобретает много товаров, даже если они ему не очень-то нужны.

Метод «шпильки» – начальник предприятия, нанимая на работу новых сотрудников, ведет себя изначально очень строго, жестко контролирует всю деятельность. Так продолжается до тех пор пока сотрудник не сдастся и уволится либо пройдет проверку и зарекомендует себя.

«Капустный» анализ – анализ среды предприятия: сначала макросреды (описание и изучение верхних «листов капусты», т.е. внешних факторов, влияющих на деятельность предприятия), затем – микросреды (переход к изучению «кочерыжки капусты» – внутренних факторов предприятия).

Товарный «самокат» – самая нежелательная позиция товара на рынке, при которой предприятие не может контролировать продажу своего товара в силу различных обстоятельств.

Метод «пружина» – применяется в товарной политике инновационного продукта. Суть данного метода заключается в расчете того, как быстро инновационный продукт достигнет этапа зрелости и какие факторы могут повлиять на то, что он перейдет на стадию спада. Расчеты, производимые в данном методе, имеют много общего с изучением деформации тел в физике.

Позиция «жираф» – позиция компании, при которой она имеет доступ к информации фирм-конкурентов, например, посредством партизанского маркетинга. «Жираф» – это компания, которая с высоты смотрит на конкурентов, видит все их ошибки, что позволяет не повторить их.

«Сетевая система» – онлайн-система сети торговых точек по всему городу, содержащая поиск ближайшего нужного объекта по адресу и типу нужного товара (аптеки, продовольственные магазины).

Тактика «баклажан» – является частью стратегии компании по отношению к конкурентам. Фирма временно не ведет борьбу с конкурентами – прикидывается «овощем», как будто ей все «фиолетово». Но на самом деле это не так. Специалисты по маркетингу, например, готовятся к мощнейшей рекламной кампании – разумеется, совершенно секретно. А затем неожиданно наносят удар конкурентам.

Предложенные варианты вовсе не обязательно обретут реальную форму, но подобные эксперименты позволяют раскрыть навыки специалистов в области креатива, выводя его за привычные границы мышления.