**Латеральный сдвиг: что дальше?**

Юров Алексей, Президент РА "Командор"

По мере развития и гипердифференциации рынка ситуаций, вызывающих очевидную потребность в создании новых продуктов, становится все меньше и меньше. В случае, когда использованы все классические маркетинговые ресурсы, на сцену выходит латеральный маркетинг, механизмы которого становятся отличным дополнением к традиционным сложившимся технологиям. Новый подход позволяет взглянуть на уже существующие продукты и рынки под другим углом зрения, сделать шаг в сторону и на основе предположений, зачастую кажущихся абсурдными, создать нечто принципиально новое и перспективное.

Не отвергая классическую формулу маркетинга <найди потребность и удовлетвори ее>, латеральный подход делает не менее актуальной и ее противоположность: <создай продукт и сформируй потребность его применения>. Чтобы достичь успеха в случае продвижения неклассического латерального продукта, появление которого не подкреплено запросом со стороны целевой аудитории, нужно не только создать качественный товар, но также заново выстроить весь комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций. В противном случае следование известным схемам, пусть даже и доказавшим свою эффективность для существующих продуктов, может привести к неудаче.

Примером может служить предпринятая компанией <Балтика> в 2001 г. попытка вывода на рынок пива Party Mix с разными фруктовыми вкусами. В данном случае можно говорить о латеральном сдвиге на уровне рынка, так как само по себе пиво с фруктовыми добавками нельзя отнести к новым изобретениям. К моменту появления Party Mix на прилавках магазинов фруктовое пиво бельгийских, испанских и немецких пивоваров можно было встретить как в специализированных пивных ресторанах, так и в супермаркетах. Однако эти напитки всегда относились к элитарным сортам стоимостью от 100 руб. и выше за объем 0,3 л. Латеральный сдвиг <Балтики> заключался в том, что новый продукт должен был стать <фруктовым пивом для всех>, демократичным напитком по демократичной цене. Просуществовав около года, новинка исчезла из продажи.

Попробуем разобраться, почему одни латеральные продукты живут на радость своим создателям долгие годы, а другие, поначалу казавшиеся не менее перспективными, исчезают, продержавшись лишь несколько месяцев.

Что продаем?

С одной стороны, созданный нами продукт или услуга, безусловно, обладает уникальным потребительским свойством, которое и возникло благодаря имевшему место латеральному сдвигу. Собственно, это свойство нам и нужно продать. Приятно, что в данном случае мы имеем позиционирование по потребности. Это избавляет нас от необходимости конструировать искусственные эмоциональные преимущества. С другой стороны, наш продукт абсолютно не вписывается в сложившуюся в сознании потребителя систему координат. Типичные и нетипичные индивидуальности, составляющие нашу цивилизацию, принципиально не готовы к встрече с новым товаром и тем более не готовы платить за товар, преимущества которого для них не вполне очевидны. Люди, живущие в современном мире вещей, в достаточной степени <зомбированы> потоком информационных сообщений, обрушивающихся на них с экранов телевизоров, из радиоэфира, со страниц журналов и газет. Поэтому появление чуждого их устоявшейся <системе координат> элемента может быть просто проигнорировано запрограммированным на восприятие стереотипов сознанием и отторгнуто, как это происходит с инородным телом, попавшим в организм. Для того чтобы латеральный продукт был востребован, его появление на рынке должно быть подобным пушечному выстрелу, пробивающему брешь в обороне противника. Задача производителя состоит не только в том, чтобы создать эту брешь в сознании потребителя и заполнить ее информацией о собственном продукте, но и в определении места новинки в существующей системе (ломать стереотипы гораздо сложнее), и в ее надежном закреплении на этом месте. Для фирмы это не обязательно должно быть связано с большими затратами, однако здесь требуется предварительная тщательная работа команды маркетологов, результатом которой станет набор правильных действий и необходимых усилий, направленных на достижение нужных нам изменений в программе поведения потребителя.

Рассмотрим классическую коммуникационную цепочку применительно к нашему случаю продвижения нетипичного продукта.

Кому и зачем это надо?

Чтобы правильно выбрать канал доставки информации, нужно четко определить, кому адресован наш новый товар. В целевую аудиторию, как и в классическом случае, мы включаем тех, кто может его использовать. В нашем примере с фруктовым пивом <Балтика> это достаточно широкая аудитория, включающая мужчин и женщин, молодежь и людей среднего возраста. Однако, даже если перспективы нашего продукта на рынке представляются весьма радужными, не стоит начинать широкомасштабную кампанию, не получив хотя бы некоторых аргументов в пользу ее будущей результативности.

Самый разумный шаг в данном случае - определение <авангардной целевой аудитории>. Сюда войдут те потребители, которые помимо всех прочих свойств обладают повышенной готовностью и восприимчивостью к новому продукту именно сейчас, в момент его выхода на рынок. Эта довольно узкая группа <новаторов> и станет авангардом, за которым в случае успеха стартовой кампании потянутся все остальные. Стоит заметить, что продвижение латеральных продуктов или осваивание латеральных рынков лучше начинать с Москвы, где аудитория изначально более динамична, чем в регионах.

Итак, определив себе рынок с точки зрения потребности целевой аудитории, нужно максимально сконцентрироваться на новаторской ее части и закрепить привычку потребления продукта среди ее представителей.

Прежде всего, это позволит протестировать продукт прежде, чем он будет представлен массовому потребителю, даст возможность выявить допущенные ошибки и откорректировать их до того, как будут потрачены силы и средства на организацию масштабных маркетинговых коммуникаций. Кроме того, выделение авангардной целевой аудитории позволяет нам сконцентрироваться на тех потребителях, мимо которых не смогут впоследствии пройти конкуренты при создании аналогичных товаров, так как они будут вынуждены делать такие же шаги при выводе аналогичных продуктов на рынок. Последний аргумент чисто прагматический - работа с ограниченной группой потребителей позволяет экономить затраты на организацию коммуникаций.

Определив себе рынок с точки зрения потребности целевой аудитории, нужно максимально сконцентрироваться на новаторской ее части и закрепить привычку потребления продукта среди ее представителей.

Яркий пример новаторов - молодежная аудитория. Именно с нее началось продвижение услуги SMS как функции пейджера в рамках мобильного телефона. По мере роста популярности данной услуги к ее использованию стали подключаться и люди старшего возраста. Следует, однако, отметить, что данный пример достаточно условный и больше подходит именно для комментария и объяснения, потому что среди молодежи также существуют принципиально различные психотипы, и к реальным новаторам можно отнести очень незначительную ее часть.

Авангардной целевой аудиторией может быть также группа новаторов, куда входят все возрастные категории.

Важно отметить, что если мы выделяем из потенциальной целевой аудитории только новаторов, это может серьезно сместить и все описание целевой аудитории, и коммуникацию в целом. Мне представляется, что наиболее типичная ошибка - размытое и широкое представление целевой аудитории, обычно описываемой как <женщины 25-45 лет со средним доходом и выше>, и как результат, безадресное (или не по адресу) сообщение и переоценка первичных объемов сбыта, что, естественно, приводит к финансовым потерям.

Определяем конкурентов

Следующий важный фактор - определение конкурирующих продуктов. Казалось бы, уникальность нашего товара гарантирует отсутствие аналогичных соперников. Тем не менее продукт выходит на рынок уже существующих технологий и потребностей, а поскольку потребителю он незнаком, то человек, определяясь с выбором, будет сравнивать его с тем, что предлагается рынком на данный момент. Весь вопрос в том, с какими из существующих товаров он проассоциирует наш. Отвечая на этот вопрос с точки зрения потребителя, мы получаем перечень конкурирующих продуктов.

Вернемся к нашему примеру: <Балтика> автоматически отнесла Party Mix к товарной категории <пиво> и представила потребителю новинку как <пиво с фруктовыми вкусами>. В результате классические потребители пива отвергли новый напиток из-за его <странного> нетипичного сладковатого вкуса. Можно предположить, что именно сладковатый вкус оттолкнул и молодежную аудиторию, для которой пиво является первым <взрослым> напитком. В данном случае, с точки зрения потребителя, новинка представляла собой нечто среднее между пивом и лимонадом, поэтому преимущества напитка, находившегося на эмоциональной шкале <где-то между детством и взрослой жизнью>, оказались не вполне очевидными. Несмотря на то что и название напитка, и дизайн алюминиевой банки, в которую он был упакован, говорили о попытке позиционирования продукта в качестве специального коктейля для шумных молодежных вечеринок и больших компаний, данный, абсолютно правильный в данном случае, посыл никак не прозвучал в сопровождавшей выход продукта рекламной кампании. А поскольку <Балтика> не сформулировала и не донесла преимущества Party Mix до выбранной целевой аудитории, за первой волной пробных покупок не последовало продолжения. Возможно, более успешным стало бы позиционирование напитка как пива с соком или, наоборот, позиционирование в качестве напитка для женской аудитории, большинство представительниц которой отвергает пиво из-за его горьковатого вкуса, а в данном случае сладковатый напиток с фруктовыми добавками пришелся бы как раз к месту.

Другим вариантом отнесения продукта к той или иной категории может быть позиционирование его относительно конкурентов: <сок с йогуртом> или <йогурт с соком>, в зависимости о того, к какой из товарных категорий новый товар ближе по своим свойствам и назначению. Однако это хотя и более очевидный, но все же менее удачный вариант, поскольку потребитель может не оценить предлагаемых ему новых преимуществ.

Полное игнорирование вопроса об определении товаров-соперников может привести к стихийному появлению вдвое или даже большего числа конкурирующих товаров - все зависит от того, какие свойства сочетает в себе новинка. На вопрос определения конкурентов нужно смотреть с точки зрения потребителя - на какую полку мы поставим товар, с продуктами той товарной группы и будет сравнивать нас потребитель.

В этой ситуации возможно проведение качественных исследований (количественные работать не будут), но результат может сильно зависеть от методики анализа данных. Дело в том, что мы предлагаем респондентам оценить до сих пор не существовавший продукт, поэтому большинство ответов будут представлять рассуждения на тему <как было бы, если бы?>. Если исследователи будут анализировать высказывания потребителей, а не их отношение к продукту, эмоции и пр., это может привести к искажению результатов и ложным выводам.

Правильно определить конкурентов помогут логические выводы, основанные на глубокой аналитике и обобщенном глубинном анализе.

Стратегия маркетинговых обращений

Определив круг потребителей и перечень возможных конкурентов, мы переходим к формулированию стратегии маркетинговых обращений. Сужение нашей широкой целевой аудитории до наиболее активной и авангардной ее части приводит к тому, что и преимущества продукта следует демонстрировать под другим углом зрения, чем если бы мы ориентировали коммуникацию на всю аудиторию в целом. Поскольку причина, по которой потребитель будет покупать товар, тоже будет другой, нежели у всей остальной классической аудитории, мы должны будем показывать другие эмоции и задавать другой тон рекламных сообщений.

Примеры неудачного позиционирования услуги можно найти и в <домаркетинговой> эпохе: немногим позже изобретения телефона на электротехнической выставке в Санкт-Петербурге было представлено некое устройство <фанфар-телефон, усиленный слуховыми трубами>, с помощью которого музыку или пение могла слушать аудитория в 200 человек. Эта новинка предназначалась для трансляции музыкальных спектаклей из Большого театра. Удовольствие было довольно дорогим - билет в театр стоил от 2 до 5 руб., тогда как посещение <телефонной оперы> обходилось не менее чем в 20-25 руб. Несмотря на весьма удачное начало, после 12 опер и нескольких концертов эта латеральная услуга прекратила свое существование: посещение театра обходилось дешевле.

Анализируя этот исторический факт с точки зрения знаний современного маркетинга, можно предположить, что позиционирование посещения <телефонных опер> как признака, присущего исключительно модным и состоятельным людям, могло бы продлить существование этой услуги - по крайней мере, до появления широковещательных радиоканалов.

На широкую целевую аудиторию, как правило, оказывают действие два принципа: абстрактная новизна или глубоко рациональные аргументы. В случае латерального сдвига рациональные доводы перестают работать. Поэтому, формулируя маркетинговое обращение к выделенной нами авангардной целевой аудитории, мы должны апеллировать к исключительной, можно даже сказать революционной, новизне предлагаемого продукта.

Концентрация внимания на отдельном сегменте целевой аудитории ставит нас в условия, когда мы вынуждены работать с другой мотивацией потребителя, чем та, с которой мы имеем дело в классических случаях. Характерный пример маркетинговых коммуникаций для латерального продукта - развитие рынка мобильной связи. Несмотря на то что уникальное свойство мобильного телефона - это именно обеспечение связи, самые первые аппараты приобретались в первую очередь как неоспоримые символы престижа и финансовой респектабельности. Функциональная необходимость была далеко не главным аргументом. Состоятельные люди и явились авангардной целевой аудиторией данного продукта. Далее, по мере развития рынка, за новаторами последовали те, кому телефон действительно был нужен в качестве средства связи. Последними в ряды пользователей мобильных телефонов вступили люди, которым важно владеть телефоном не столько ради использования его по прямому назначению, сколько ради самого факта владения, необходимого, чтобы ощущать свою принадлежность к определенной социальной группе. Собственно, процветание сотовых компаний началось именно с того момента, как мобильные телефоны стали массовыми и доступными.

Этот пример наглядно показывает, как мотивация потребителя меняется по ходу жизненного цикла товара, что приводит к кардинальному изменению акцентов коммуникационных кампаний.

Согласно используемой исследовательской компанией <Комкон> методике психографического анализа и сегментирования Russian Life Style, российские потребители делятся на восемь непересекающихся групп: выживающие (17% населения), традиционалисты (9%), стремящиеся (13%), обыватели (18%), беззаботные (6%), новаторы (14%), благополучные (10%), преуспевающие (13%). Дадим краткую характеристику каждой из них.

Выживающие - хронически бедные, смирившиеся и пассивные. Ищут товары подешевле, практически все деньги тратят на продукты питания, предпочитают традиционные продукты. Основные потребители дешевых продуктов, бакалеи, секонд-хэнд.

Традиционалисты - приверженцы консервативных моральных ценностей. Предпочитают отечественные продукты и товары, потребители местной небрэндированной продукции. Покупают продукты подешевле, любят распродажи. Стремятся покупать товары, в качестве которых убедились на собственном опыте. Хотели бы, чтобы все было точно и предсказуемо.

Стремящиеся. Материальный уровень позволяет удовлетворить текущие потребности в еде и одежде, однако на покупку качественных товаров приходится откладывать средства. Стремятся найти лучшее соотношение цены и качества. Стараются не покупать товары незнакомых марок. Впечатлительны и подвержены влиянию извне. Перед серьезными покупками стараются узнать мнение других. Являются резервом новаторов. Особый интерес проявляют к публикациям о новых товарах и услугах.

Обыватели декларируют отстраненность от решения бытовых проблем. Практичны и самодостаточны, ориентируются, скорее, на функциональное назначение товаров. Покупают только самое необходимое. Живут преимущественно сегодняшним днем. Доверяют тем маркам, в качестве которых убедились сами. Заранее планируют важные покупки.

Беззаботные не любят выделяться, живут <в своем мире>. За покупками отправляются неохотно. В марках товаров ориентируются неплохо, хотя к рекламе относятся с некоторым недоверием. Несколько самоуверенны.

Новаторы энергичны и полны энтузиазма. Активные подражатели, модники. Ищут разнообразия, склонны к риску и к необычному. Могут декларировать презрение к комфорту, но стремятся к престижу и успеху в жизни. Активные потребители импортных марок. Значительную часть расходов составляют покупки модной одежды, посещение фаст-фудов, развлечения. Ориентированы на покупку известных марок, преимущественно импортных. Могут переплатить, но купить товар известной фирмы. С удовольствием тратят деньги, совершают спонтанные покупки. <Пожиратели> рекламы.

Благополучные - зрелые, удовлетворенные своим материальным уровнем. Любят комфорт, ценят порядок и ответственность. Заботятся о семье. Хорошо ориентируются в ассортименте. Стараются подбирать удобные и комфортные вещи. <Охотники за качеством>, если выбрали марку, то стараются ее покупать. В меру консервативны, лояльные покупатели брэндированнной продукции, в том числе и отечественной. Активные <пожиратели> информации. Энергичны и целеустремленны.

Преуспевающие в основной массе - высокообеспеченные люди. Готовы платить любые деньги за соответствие имиджу успешного человека. Посетители дорогих магазинов, антикварных салонов, бутиков. Ведут активный образ жизни. Адаптивны и целеустремленны. Демонстрируют высокую лояльность выбранным маркам. Предпочитают переплатить, но купить товар известной фирмы. Если что-то понравилось, готовы сразу сделать покупку. Ценят свою свободу, общительны. Ориентированы на жизненный успех, карьеру. Восхищаются теми, кто много зарабатывает, и хотят выглядеть так же в глазах окружающих.

Схема изменения качественного состава целевой аудитории по ходу жизненного цикла латерального продукта показана на рисунке.

Многие производители совершают большую ошибку, опережая рынок и обращаясь к тем пользователям, которые еще не готовы воспринять продукт на данном этапе жизненного цикла товара. Поэтому не стоит с первых же дней существования продукта пытаться охватить сразу всех потребителей в погоне за заоблачными перспективами. Именно после того, как мы завершили процесс создания нового товара или формирования нового рынка, латеральный маркетинг вновь уступает место традиционному вертикальному с его классическими технологиями и канонами, описанными во многих учебниках.

В случае с пивом Party Mix ошибка была допущена именно на уровне формулирования маркетинговых сообщений. Производитель, вместо того чтобы заново выстроить всю маркетинговую цепочку для нового продукта (или хотя бы проанализировать пригодность уже существующей), пошел по ложному пути наименьшего сопротивления - реклама просто проинформировала потребителей о появлении <еще одного вида пива>, теперь и с фруктовыми вкусами.

Что и как сказать потребителю

Известные учебники по рекламе предлагают более 30 способов того, как нужно апеллировать к потребителю, формулируя рекламное сообщение. Максимум три из предлагаемых акцентов - амбиции, любопытство и эффективность - будут работать для товара, полученного методом латерального сдвига.

Не будут действенными и такие часто применяемые в рекламе факторы, как чувство голода, комфорт, красота и т. д., так как эти вещи больше характерны для товаров, уже миновавших стадию внедрения. Наша же аудитория в данный момент - это новаторы, которым интересно попробовать продукт именно потому, что он нов. Безусловно, рациональные нотки тоже могут присутствовать, но лишь в качестве второстепенной и поддерживающей сообщение компоненты. Аудиторией движет, прежде всего, любопытство, и именно это качество нужно стимулировать.

Если говорить о форме подачи рекламных сообщений, то и здесь нас ждет небогатый выбор, ограниченный эмоциональным (например, молочные продукты Neo) и символическим представлением маркетингового посыла, - рекомендации, наглядные графики и диаграммы, рациональные доводы и множество других столь полезных в классических случаях вещей оказываются бесполезными для латеральных новинок, появление которых предваряет формирование потребности у покупателя.

Резюмируя все изложенное выше, можно сказать, что, изучив новую потребность, восприятие неискушенного потребителя и определив потенциальных конкурентов, можно создать правильное и эффективное позиционирование для латерального продукта, которое четко дистанцировало бы его от существующих товарных сегментов и обеспечило бы его продажу в соответствии с имеющейся потребностью на благо работавших над его появлением людей.