**Ситуативная модель**

Виктор Тамберг, Андрей Бадьин

Даже на таком перенасыщенном рынке как кисломолочные продукты легко отыскать свободные ниши

Рынок кисломолочной продукции является самым настоящим болотом. Здесь крайне мало интересных и оригинальных ходов. По сути, здесь генерируют идеи лишь лидеры сектора, a остальные потихоньку экспроприируют сработавшие находки с тем или иным успехом

Придумать более тривиальный продукт, нежели кефир крайне сложно. Он в своем основном нынешнем виде существует века. Так что, придумывать новые идеи нет смысла, а лишь повторять чужие рецепты успеха?! Нет! Если в Danone могут, при определенной смелости и знаниях смогут и в других компаниях.

Речь идет не об оригинальной упаковке или шаманстве с логотипами, а о более глубоком и методическом взгляде на категорию. Сам продукт, его упаковка, его реклама, его рецептура - все это лишь слагаемые комплекса элементов по имени "бренд". А сам этот бренд уже определяется соответствующей идеей, которая должна дать понимание и всех прочих шагов. В основе же этой идеи лежит такое таинственное понятие, как потребность человека, в конечном счете, отвечающая на основной вопрос маркетинга и бизнеса в целом - зачем это потребителю. А все прочее - лишь следствие этой причины.

Согласно модели консультационное бюро "Тамберг & Бадьин", на всех рынках для потребителя актуальны три блока потребностей - ситуативная модель, ролевая модель и культурный фактор. Ситуативная модель отвечает на вопрос "для чего потребителю этот объект потребления", ролевая модель отвечает за то, какого рода имидж получит потребитель, а культурный фактор уточняет этот имидж за счет того, членом какой группы потребитель будет восприниматься. Ролевая модель представляют шаблоны имиджа, имеющиеся у потребителя, на основании которых он оценивает себя и судит о других. Культурный фактор - это набор воспринимаемых особенностей бренда, позволяющих причислить его и потребителя к определенной культурной группе. К примеру, на рынке крепкого алкоголя, имидж бренда является основной характеристикой, и правильно подобранный имидж, неизбежно ведет к успеху. В отличие от водки, потребляемой вовсе не для того, чтобы просто ощутить опьянение, кисломолочные продукты вообще не являются имиджевыми. Их потребление - дело сугубо утилитарное. Их пьют только для решения конкретных задач. Следовательно, на этом рынке самым весомым фактором выбора является ситуативная модель, определяющая назначение продукта.

**Реальные потребности**

Фраза о том, что "потребитель покупает не сверла, а отверстия в стене", давно стала избитой, но так и не потеряла актуальности. Потребитель покупает не продукт, а решение своих проблем - это давно известная маркетинговая аксиома. Распространив ее на ситуации жизни человека, мы получим следующую формулу "потребитель выбирает способ эффективных действий в рамках конкретной ситуации". Принимая же то, что у различных групп потребителей и сами ситуации выглядят различно, обобщив их усредненной моделью, мы придем к финальной формуле: "Потребитель покупает способ своих эффективных действий в рамках ситуативной модели". Здесь под ситуативной моделью мы принимаем "цельную, обобщенную, типичную и встречающуюся в жизни потребителя модель ситуации". Теперь разберемся, как обозначить эти ситуативные модели и найти им применение в маркетинге.

Вся наша жизнь состоит из ситуаций. Как достаточно общих, так и весьма конкретных. Ситуации вложены друг в друга как матрешки. Разобраться в этом нагромождении не так-то просто, но реально. Мета-ситуации, такие как "работа" или "отдых", можно разделить на составные части - отдыхать на природе, на море, отдыхать месяц или отдыхать уик-энд и так далее. При желании жизнь человека можно раздробить на составляющие части до атомарных величин: бриться, нарезать овощи, ехать на метро, переворачивать мясо на сковородке, читать в туалете и т.п. И для каждого продукта, для каждой товарной категории, существует своя ситуативная модель, которую решает человек, потребляя соответствующие товары, услуги или их комплекс. К примеру, есть моющее средство, ориентированное на ситуативную модель "что-то отмыть". Более узкие ситуативные модели, отвечают на вопрос "что именно отмыть", и вот мы уже видим стиральные порошки, шампуни и т.п. Хотя еще столетие назад всего этого изобилия не было и в проекте, ситуативная модель была всего одна, и таким был сам продукт.

Этот принцип был интуитивно понятен и, на первый взгляд, не требовал осмысления. Понятно, что есть сверла "вообще", но могут понадобиться сверла для дерева, для металла или бетона. Есть просто мыло, которым можно нечто вымыть, а есть мыло для тела, для рук, для лица, для интимных зон и т.п. Ну, есть и есть. Зачем строить хитроумные схемы с делением жизни на набор ситуативных моделей?! Да, просто потому, что, рассматривая сам продукт, направление его развития уже неясно. Какой еще кисломолочный продукт может понадобиться на рынке? Все аудитории уже поделены, все очевидные ниши заняты, креативщики изо всех сил пытаются что-то как-то "позиционировать", но большинство попыток - "мимо кассы". Продукт обычно выигрывает только за счет дистрибуции и мерчендайзинга. При рассматрении же ситуативных моделей возможности для создания уникальных продуктов, которые будут востребованы потребителем, - как на ладони.

Взгляд со стороны ситуативных моделей (то есть обобщенных ситуаций, которые встречаются в жизни представителя целевой группы (ЦГ)) принципиально отличается от взгляда с позиций бизнеса. Для последнего все это есть бизнес-идеи. И абсурдные совсем не отличаются от здравых. Йогурт со вкусом укропа или кефир с добавлением моркови - вполне себе идеи новых продуктов. Но нужны ли они человеку? Только взгляд со стороны потребителя (то есть с позиции ситуативных моделей в нашем случае) способен дать ответ на этот вопрос. Нужно изначально найти саму ситуативную модель, решение в рамках которой не предполагается существующими продуктами в полной мере. И базируясь на этой ситуативной модели, сформулировать идею бренда и разработать сам продукт.

**Уникальная модель - уникальный продукт**

Каждая ситуативная модель (как и каждая ситуация в жизни потребителя) определена конкретным вопросом относительно некоего действия человека: "с кем\чем", "как", "где", "в отношении кого\чего", "каким образом", "когда". Например, человек должен отдыхать. Как?.. С кем?.. Где?.. Это подразумевает совершенно разные способы действия - отдыха. Или человек должен питаться. Как? Где? С кем? Количество возможных вариантов перекусить или полноценно поесть видно невооруженным взглядом. Все это - совершенно различные способы решения проблемы, то есть разные продукты, ориентированные на разные (хотя и схожие) ситуативные модели. Именно так и воспринимает их человек - "нужно ли это мне и, если нужно, то для чего, для каких ситуаций?" или "не понимаю для чего, значит не нужно". Создавая новый продукт с новыми характеристиками интуитивно, наобум, по велению души, сердца или после инсайта (любимое слово рекламщиков) у вас миллион шансов сделать или придумать нечто, что окажется совершенно ненужным потребителю. Найдя ситуативную модель, которая есть в жизни ЦГ и вместе с тем еще не использовалась в таком виде, маркетолог гарантированно создает продукт, который действительно нужен потребителю. Или же рекламщик обнаруживает рекламную идею, при помощи которой можно эффективно подать потребителю то, что уже существует в мире. Сложно ли найти незадействованную ситуативную модель? Вовсе нет! Ведь уникальная ситуативная модель - всего лишь новые ответы на старые вопросы, указанные выше.

Ответив по-новому на любой из вопросов, можно найти новую ситуативную модель, а следовательно и идею уникального продукта. Ситуативные модели отвечают за развитие потребительских свойств продукта на любом рынке. А значит, применив этот шаблон, можно найти и те направления, куда еще можно развивать характеристики продукта, чтобы создать новый, уникальный вариант. Или же чтобы совершенствовать существующий на рынке. Теперь вернемся к молочному рынку и найдем новые, но потенциально интересные для потребителя идеи.

Базовая ситуативная модель, определяющая само потребление кисломолочной продукции - здоровое питание. Почему люди едят йогурт, пичкают детей "ненавистным" творогом и т.п.? Потому что это полезно. Отсюда и ситуативная модель. В базовом варианте она очень абстрактна и не предполагает новых идей. Но стоит выделить из нее более узкие ситуативные модели, как тут же возникает целый набор вариантов.

Первый вопрос: кто потребитель

Кто может правильно питаться? Кто угодно.

1. Ребенок. На рынке уже есть "детские" кефиры, так что ниша занята.

2. Женщина. И этот продукт есть, пусть это не кефир в чистом виде, а питьевой йогурт. Но в рекламе целого ряда вариантов показаны именно женщины, потому будем считать, что ниша занята. Нам в данном случае нет нужды углубляться в сегментирование. Базовые критерии: пол и возраст. На этом список задействованных идей исчерпывается и начинаются открытия.

3. Пожилой человек. Продукта, который был бы ориентирован на пожилых, в явном виде нет. Возможен ли он? Разумеется, пожилому потребителю крайне важен вопрос сохранения здоровья. Какой мог бы быть этот продукт? Что особенно требуется пожилому потребителю? Какие специфичные запросы у него имеются в отношении здорового питания? У пожилых имеются как общие проблемы возрастного характера (низкий иммунитет), так и специфичные (ломкость костей). Следовательно, это может быть кефир с добавлением кальция, например, и определенного набора витаминов. Вполне перспективная ниша.

4. Мужчина. Кисломолочного продукта, ориентированного на мужчин также нет. Возможен ли он? Вполне. Тем более что "перекусить" кефиром намного полезнее, чем потреблять колу и гамбургеры. Но какие задачи мужчина ставит перед продуктом? Это высокая питательность в первую очередь. И здесь уже нужен совсем другой подход к самому продукту - возможно, он должен быть намного более калорийным, чем любой другой "обычный" кефир, ориентированный в том числе на женщин и детей.

5. Подросток. Продукта, ориентированного на данную аудиторию опять же нет. Он мог бы быть? Безусловно. Каким он мог бы быть? У подростка нет специфичных задач, связанных с сохранением здоровья, его больше волнует вопрос "прикольности", "современности". Эта ниша также пуста, а значит, она потенциально востребована.

6. Потребителем может быть даже домашнее животное. Почему не может быть кисломолочного питания для котят или щенков с соответствующими витаминами? Или же продукт станет даже частью питательного рациона взрослых животных? Если этот продукт будет лучше и полезнее для домашних питомцев, чем существующие варианты, неужели их владельцы будут избегать более "здоровой" пищи для своих любимцев? Едва ли. И все эти варианты нам дал только один вопрос - "кто потребитель?". Есть и другие.

Второй вопрос: когда потребляется продукт

Вопрос времени потребления никем не использовался, за исключением, пожалуй, "Даниссимо", где продемонстрирован сам процесс употребления днем. Впрочем, ситуативная модель "пить кефир днем" выглядит достаточно странно сама по себе, ее нет смысла рассматривать. Но возможны ли "утренние" или "вечерние" напитки? Утром, в принципе, пьют соответствующие кисломолочные продукты, но кефира, ориентированного именно на утро, чтобы пить его натощак, просто нет. Какую задачу он может выполнять в жизни человека? Это уже уточнение общей ситуативной модели "здоровое питание" - "утренний кефир" как составная часть здорового образа жизни.

Также можно взять вечер и представить продукт, который должен потребляться перед сном. Это возможно? Вполне. Вечером, перед сном, надо успокоиться - один вариант; дать работу желудочно-кишечному тракту - вторая возможность. Вопрос рецептуры уже не так просто предположить, но для этого существуют маркетинговые исследования и в частности фокус-группы, которые позволят понять, для чего потребителю нужен кефир на ночь и какими должны быть его особенности.

Третий вопрос: для каких целей потребляется продукт

В этом секторе занятых вариантов уже достаточно много:

1. Улучшить работу желудочно-кишечного тракта. Этот вариант плотно занят йогуртами Danone (вспомним певицу Валерию) и подражателями. Идея уже используется.

2. Укрепить иммунитет. Эта, вне всякого сомнения гениальная идея, также была найдена Danone, пусть интуитивно, но все же по принципам ситуативной модели (с телеведущим Иваном Ургантом в образе шутейного супермена).

3. Снять похмелье. Этот вариант скорее неофициальный, однако такие напитки как тан или айран, потребляются часто именно для этого. Будем считать, что и эта идея занята, тем не менее, простора для творчества остается предостаточно.

4. Кефир для занятия спортом. Например, это кефир для атлетов (считается, что молочные белки крайне важны при высоких нагрузках и для роста мышц). Таким образом, мы уже видим продукт, как часть рациона спортсмена. Соответственно, возможно дополнительное обогащение его протеином и микроэлементами.

5. Кефир для активной жизни и оздоровительной физкультуры (к примеру, для того же фитнеса). Здесь уже не так требуются белки, но вполне адекватны энергетические добавки. Впрочем, кризис может существенно сократить аудиторию, посещающую фитнес-клубы, но это уже та поправка, которую читатель сможет сделать самостоятельно.

6. Кефир как способ оздоровления и очищения организма через "выведение шлаков" (немалая категория граждан весьма уважает такой способ времяпрепровождения). Данный продукт может стать де-факто стандартом для всех, кто придерживается идеи натуропатии, следует экзотическим методам самооздоровления и т.п. Аудиторию сторонников такого увлечения составляют миллионы. Идея, хотя и кажется нишевой, вполне может собрать немалое число поклонников продукта.

7. "Кефир красоты", предназначенный для улучшения кожи. Здесь возможно как стандартное применение в пищу, так и наружное - кефир для косметических питательных масок и т.п. Опять же, идея может показаться незначительной, а ниша слишком маленькой. Конечно, это не "Актимель" для ежедневного употребления. Но если представить, что косметологи "рекомендуют" его еженедельное применение?.. И применять его нужно по всему телу?.. Объемы уже кажутся не такими маленькими, не говоря о том, что тема красоты вообще вечна и не зависит от кризисов.

**Выводы**

Итак, легко обнаруживаются 15 рыночных ниш на таком перенасыщенном рынке, как кисломолочные продукты. Из них, свободны - 10! 10 рыночных идей, которые ждут своего часа, они пока что спят в психике потребителя, ждут смелости предпринимателей и маркетологов, которые решатся на такие эксперименты. И это далеко не полный перечень возможных вариантов. Идей может быть намного больше. Притом все они берут начало в жизни потребителя, а не придуманы на ровном месте. Судите сами! Одно дело - "кефир с кальцием" или же "кефир с витаминами", совсем другое - кефир, который помогает справиться пожилым людям с ломкостью костей или ухаживает за кожей, придавая ей эластичность и красоту. Одно - химия, второе - сама жизнь. Соответственно и восприниматься эти идеи потребителем будут совершенно иначе. До нынешнего времени поиск новых идей был абсолютно непредсказуемым делом, блужданием в тумане с попытками случайно найти что-то. Теперь же этот процесс вполне может стать технологичным, простым, понятным и предсказуемым.