

Прямой маркетинг.....	405	Коммерческое развертывание	519
Выводы	410	Выводы	522
Часть VI			
Предоставление ценности			
Глава 15. Выстраивание каналов дистрибуции и управление ими	414	Глава 19. Повышение уровня доверия и лояльности клиентов	526
Роль каналов дистрибуции.....	416	Управление деятельностью по привлечению и удержанию клиентов	528
Важнейшие решения, которые нужно принимать для управления каналами.....	422	Управление удовлетворенностью и лояльностью клиентов.....	530
Кооперация и конфликты в каналах.....	431	Управление взаимоотношениями с клиентами	537
Управление рыночной логистикой.....	433	Управление пожизненной ценностью клиента.....	544
Выводы	439	Выводы	550
Глава 16. Управление розничной торговлей	443	Глава 20. Выход на глобальные рынки.....	554
Современная бизнес-среда в розничной торговле	445	Решение о выходе на зарубежные рынки	556
Ключевые решения в сфере розничной торговли.....	447	Решение о том, на какие именно рынки выходить.....	558
Управление многоканальной розницей	456	Решение о том, как выходить на рынок	560
Управление частными торговыми марками	461	Решение о глобальной маркетинговой программе	565
Оптовая торговля.....	464	Выводы	575
Выводы	468	Глава 21. Социально ответственный маркетинг	578
Часть VII			
Управление ростом			
Глава 17. Стимулирование роста на конкурентных рынках.....	472	Роль социальной ответственности в маркетинг менеджменте	580
Оценка возможностей роста	474	Корпоративная социальная ответственность на уровне сообществ	581
Завоевание позиций на рынке.....	478	Корпоративная социальная ответственность с учетом вопросов устойчивого развития.....	590
Защита рыночных позиций.....	484	Нахождение баланса между требованиями социальной ответственности и корпоративной прибыльностью.....	594
Маркетинговые стратегии жизненного цикла продукта	486	Выводы	598
Выводы	496		
Глава 18. Разработка новых рыночных предложений.....	501		
Процесс разработки новых рыночных предложений.....	503		
Генерация идеи	510		
Создание концепции	514		
Разработка бизнес-модели.....	516		
Реализация предложения.....	518		

Предисловие

Шестнадцатое издание «Маркетинг менеджмента» базируется на тех же классических примерах и ключевых концепциях, изложенных в логической последовательности, которые в свое время и сделали первое издание неким эталоном среди литературы по данной теме. С тех пор как было опубликовано пятнадцатое издание, многое изменилось. Продолжающаяся глобализация, возрастающая роль фактора социальной ответственности корпораций, достижения в области технологий, электронной коммерции и цифровых коммуникаций, все большее влияние социальных сетей и широкое использование аналитики больших данных, автоматизация маркетинга и искусственный интеллект внесли коррективы во многие отрасли и открыли двери для внедрения новых бизнес-моделей. Чтобы ответить на эти изменения и предоставить менеджерам инструменты, необходимые для адаптации к новой рыночной среде, шестнадцатое издание было кардинально переработано — можно сказать, написано с нуля.

«Маркетинг менеджмент» обязан своим успехом максимальной реализации трех принципов: глубины, широты и актуальности. *Глубина* подразумевает прочную академическую основу, изучение важных теоретических концепций, моделей и понятий, руководство для решения практических проблем. *Широта* говорит об огромном спектре тем, рассматриваемых в книге, и акценте на тех из них, которые наиболее важны для маркетинг менеджмента. *Актуальность* воплощена в освещении ситуаций, с которыми обычно сталкиваются менеджеры, и подаче материала таким образом, чтобы они могли разрабатывать успешные стратегии для решения возникающих проблем.

Шестнадцатое издание учитывает главные преимущества предыдущих изданий, отличающие эту книгу от всех остальных учебников и монографий по данной теме, такие как:

- **Ориентация на управленческие решения.** В книге рассматриваются основные решения, которые должны принимать менеджеры по маркетингу и высшее руководство в поиске баланса между целями, возможностями и ресурсами организации и потребностями и перспективами рынка.
- **Аналитический подход.** В тексте описываются инструменты и основные подходы, применяемые при анализе частых проблем в маркетинг менеджменте. Кейсы и примеры иллюстрируют маркетинговые стратегии и методы.
- **Междисциплинарный подход.** «Маркетинг менеджмент» опирается на ценные результаты исследований из разных дисциплин, таких как экономика, поведенческие науки и теория управления, которые применимы при разработке фундаментальных концепций и инструментов, используемых для решения маркетинговых задач.
- **Универсальность.** В книге стратегическое мышление рассматривается применительно ко всему спектру объектов маркетинга: продуктам, услугам, людям, местам, информации, идеям и причинам; рынкам, ориентированным на конечных потребителей и бизнес-клиентов; коммерческим и некоммерческим организациям; отечественным и зарубежным компаниям; малому бизнесу и крупным фирмам; производственным и посредническим предприятиям, а также низко- и высокотехнологичным отраслям.
- **Комплексное и сбалансированное освещение основных вопросов.** «Маркетинг менеджмент» охватывает темы, в которых менеджер должен разбираться, чтобы суметь разработать и провести успешную маркетинговую кампанию.

ЧТО НОВОГО В ШЕСТНАДЦАТОМ ИЗДАНИИ?

Главной целью переработки текста предыдущего издания «Маркетинг менеджмента» было создание всеобъемлющей, современной и увлекательной монографии по данной теме.

Мы усовершенствовали структуру и добавили новый материал, исключили фрагменты, которые уже устарели или обновили их, а также удалили информацию, которая больше не соответствует действительности или является необязательной. Шестнадцатое издание позволяет тем специалистам и преподавателям, которые использовали предыдущие издания, опираться на свой прошлый опыт, а студентам, впервые берущим в руки эту книгу, предлагает непревзойденный по широте, глубине и актуальности текст.

Для улучшения формы подачи материала главы были объединены в семь, а не восемь частей (подробнее они описываются ниже). Мы сохранили значительное число характерных особенностей структуры, которые в течение многих лет положительно воспринимались читателями: введения в начале глав; выделяющиеся на фоне основного текста примеры, содержащие описания заслуживающих внимания компаний или проблем; врезки «Памятка маркетолога» и «Маркетинг: в центре внимания», в которых излагается подробная концептуально важная информация и предоставляются сведения о конкретных организациях. Большинство открывающих главу вступлений, примеров и резюмирующих главу выводов являются новыми и отражают текущие изменения на рынке.

ОБНОВЛЕННОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВ

Шестнадцатое издание содержит новую информацию, а материал, перенесенный из предыдущего издания, упорядочен. Переработанная книга лучше отражает, как в настоящее время преподают маркетинг менеджмент в большинстве бизнес-школ. А сейчас вашему вниманию предлагаются ее структура и описание того, как отдельные ее части и главы соотносятся с соответствующими частями и главами предыдущего издания.

1. Часть I «Основы маркетинг менеджмента» — это новое название части I предыдущего издания.

- Глава 1 «Понятие маркетинга в условиях новых реалий» была существенно изменена и должна выступать в качестве вводной, описывающей маркетинг менеджмент как бизнес-дисциплину.
- Глава 2 «Маркетинговое планирование и управление» также была переписана, чтобы предоставить практическую основу для управления маркетинговыми мероприятиями и маркетингового планирования. В нее включен материал из глав 2 и 3 предыдущего издания, но большая часть ее содержания — текст и рисунки — является новой. Например, в добавленном разделе под названием «Планирование и управление маркетинговыми предложениями» рассматривается G-STIC-подход к планированию мероприятий. Новый рис. 2.6 иллюстрирует структуру G-STIC, а на рис. 2.7 представлена блок-схема этого планирования.



Рис. 2.7. Блок-схема планирования действий модели G-STIC.

Источник: Alexander Chernov, *Strategic Marketing Management: Theory and Practice* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 1989)

Определение направления цели. Направление цели отражает желаемый результат деятельности компании, задает важный критерий успеха фирмы. В зависимости от своего направления цели могут быть монетарными или стратегического характера.

- Монетарные цели** формулируются в таких терминах, как «чистая прибыль», «норма прибыли», «прибыль на акцию» и «рентабельность инвестиций» (или «окупаемость вложений»). Коммерческие организации используют цели такого рода в качестве основного показателя эффективности своей работы.
- Стратегические цели** формулируются в терминах тех немонетарных результатов, которые имеют стратегическое значение для компании. Среди наиболее распространенных стратегических целей — увеличение объема продаж, рост узнаваемости бренда и уровня социального обеспечения, а также повышение корпоративной культуры, содействие найму и удержанию сотрудников. Если коммерческая фирма или некоммерческая организация стремится поддержать и продвигать те свои продукты, которые могут принести наибольший доход, чем то, что рассматривается как ее основное предложение, то у них в качестве основного показателя эффективности выступают стратегические цели. В качестве примера,

проявляющего этот несколько сложный момент, можно привести компанию Amazon, которая сознательно шла на то, чтобы продавать некоторые из своих устройств Kindle «в ноль» или даже «в минус», претерпевая убытки, но при этом рассматривала их как стратегически важную платформу поддержки своего основного розничного бизнеса*.

Компания все чаще обращает внимание не только на размер выручки от продаж и на прибыль, но и на юридические, этические, социальные и экологические последствия своей маркетинговой деятельности и программ. Концепция того, что суть бизнеса, то есть то, на чем он должен быть сосредоточен, «трехсторонняя» — люди, планета и прибыль — получила распространение среди многих организаций, оценивающих влияние своей деятельности на

* Имеется в виду, что, если бы Amazon на каком-то временном отрезке НЕ продавала устройства Kindle, фактура их продаж и устанавливаемая на них такие цены, которые излазились на грани рентабельности, а то и вовсе упали через нее, то финансовые показатели компании были бы лучше. Но Джефф Безос считал, что, снизив как можно большее число показателей планшетами Kindle, в долгосрочной перспективе он выиграет, так как эти устройства, в долгосрочной степени «заточены» на работу с «экоинтернетом» Amazon, еще сильнее привлекут потребителей к онлайн-магазину фирмы и будут способствовать росту продаж других продуктов. — Примеры автор. ред.

2. Часть II «Понимание рынка» включает большую часть материала из частей II и III предыдущего издания.

- Главы 3 и 4 — «Анализ потребительских рынков» и «Анализ корпоративных рынков» — являются обновленными версиями одноименных глав 6 и 7 предыдущего издания. Они были значительно переработаны, чтобы дать систематическое представление об анализе рынков.
 - Глава 5 «Проведение маркетинговых исследований» объединяет в себе содержание глав 3 и 4 предыдущего издания и описывает рациональный подход к сбору сведений о рынках. Она включает новый раздел — «Интеллектуальный анализ данных», в котором рассказывается, как маркетологи могут получать полезную информацию о потребителях, компаниях и рынках.
3. Часть III «Разработка успешной маркетинговой стратегии» представляет собой модифицированную версию части IV предыдущего издания.
- Глава 6 «Выявление сегментов рынка и целевых клиентов» — это существенно переработанный вариант главы 9 предыдущего издания. В ней дается новый материал, в рамках которого описываются стратегические и тактические аспекты сегментации рынка и определения целевых клиентов.
- Глава 7 «Создание ценностного предложения и позиционирование» — это измененная и обновленная глава 10 предыдущего издания. Она строится на материале главы 6 [этого издания] и описывает систематический подход к разработке ценностного предложения для выбранного целевого рынка. Глава посвящена тому, как следует разрабатывать содержательное ценностное предложение, учитывая преимущества и выгоды в трех областях — практической, психологической и денежной, в ней намечены стратегии создания устойчивого конкурентного преимущества.
4. Часть IV «Создание ценности» представляет собой модифицированную версию части V предыдущего издания.
- Глава 8 «Создание продуктов и управление ими», глава 9 «Создание сервисов и управление ими» и глава 10 «Создание сильных брендов» соответствуют главам 13, 14 и 11 предыдущего издания. Все они были значительно переработаны, чтобы отразить новые рыночные реалии.
 - Глава 11 «Управление ценообразованием и стимулирование сбыта» включает материал из глав 16 и 20 предыдущего издания. Обсуждение проблем поддержки и стимулирования продаж теперь является частью главы о ценообразовании, а не главы об управлении массовыми коммуникациями.
5. Часть V «Значение маркетинговых коммуникаций» соответствует части VII предыдущего издания. Обратите внимание, что порядок следования частей VI и VII предыдущего издания был изменен на противоположный: таким образом, тема коммуникации идет перед темой дистрибуции. Это сделано для того, чтобы структура соответствовала представлениям о маркетинге как о процессе создания, коммуникации и предоставления ценности.
- Глава 12 «Управление маркетинговыми коммуникациями» соответствует главе 19 в предыдущем издании и описывает модернизированный подход к разработке информационной кампании с привлечением к ней различных массмедиа.
 - Глава 13 «Разработка интегрированной маркетинговой кампании в эпоху цифровых технологий» включает в себя материалы глав 20 и 21 предыдущего издания. В ней описываются основные решения, связанные со средствами массовой информации и использованием различных коммуникационных каналов.

ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Современные технологии коренным образом меняют правила игры в сфере услуг. Банковское дело, например, трансформируется благодаря возможности осуществлять банковские операции онлайн и через мобильные приложения, некоторые клиенты редко оказываются в офисах банков и больше не общаются с их сотрудниками. Пандемия COVID-19 ускорила цифровую трансформацию услуг, вынудив многие компании изменить свой курс и преобразовать бизнес, интегрировав цифровые технологии, чтобы коренным образом изменить то, каким образом они предлагают ценность своим клиентам.

Технологии также обладают огромным потенциалом для повышения производительности работников сферы обслуживания. Тем не менее, компаниям должно набраться чрезмерного повышения технологической эффективности, чтобы не снизить воспринимаемое клиентами качество предоставляемых услуг¹. Amazon обладает одним из самых инновационных технологий в области онлайн-торговли, но при этом клиенты остаются очень довольными и в случаях, когда у них возникают какие-то проблемы — даже если при этом они на самом деле вообще не общаются с сотрудником Amazon. Все больше компаний внедряют функции «живого чата», чтобы объединить возможности машины с человеческим голосом. Одна из компаний, которые представляют предпринимателям инструмент для того, чтобы связываться с клиентами через различные точки соприкосновения — от текстовых сообщений до электронной почты, от обычных телефонных до видео звонков и интеллектуальных чат-ботов — это Twilio.



Twilio

Twilio — ведущая платформа обмена коммуникаций — использует выполненные разработкой по всему миру для «виртуализации» телекоммуникационной инфраструктуры и улучшения различных каналов взаимодействия. У Twilio более 60 000 бизнес-клиентов, в том числе такие известные, как Airbnb, Intuit, Salesforce, Uber, Twitter, eBay, Sony, Yelp, Hulu и Lyft. Twilio предлагает своим клиентам комплексную, настраиваемую и простую в использовании платформу для автоматизации и оптимизации коммуникаций с клиентами, партнерами, сотрудниками и коллегами. Coca-Cola использует Twilio для быстрой отправки специалистов по обслуживанию оборудования, сайт недвижимости Trulia использует эту платформу в своем приложении для быстрого вывода, позволяющего потенциальным покупателям оперативно связываться с агентами. EMC через Twilio рассылает текстовые сообщения сотрудникам, когда случаются сбои в своей IT-инфраструктуре, а Airbnb использует ее для автоматической отправки информации о потенциальных арендаторах клиентам недвижимости. Основываясь на своей коммуникационной платформе для текстовых, голосовых, видеочатов и приложений для обмена сообщениями, Twilio расширила свой портфель услуг, включив в него облачный сервис, контакт-центра и платные приложения, которое позволяет компаниям обрабатывать платежи по телефону без необходимости озвучивать номер банковской карты своему представителю. Чтобы добавить в свой портфель предложений возможности электронной почты, Twilio в 2019 году приобрела SendGrid — ведущую платформу API электронной почты, которая расширяет возможности компании по обеспечению согласованного обмена сообщениями на основе данных о предпочтительной для своих клиентов форме обмена².

Интернет и облачные технологии позволяют фирмам совершенствовать свои предложения услуг и укреплять отношения с клиентами, обеспечивая высокую индивидуальность, персонализацию для конкретных клиентов и ситуаций, а также корректировку предложений услуг в режиме реального времени. Но по мере того,

Twilio

Чтобы поддерживать удовлетворенность своими услугами как своих важных непосредственных бизнес-клиентов, так и их клиентов, ведущая бизнес-коммуникационная платформа Twilio предлагает множество способов и инструментов настраиваемых сервисов, которые автоматизируют, оптимизируют и улучшают взаимодействие между компаниями и их клиентами, партнерами и сотрудниками. Источник: Gabby Jones/Bloomberg/Getty Images

системы экспериментальных исследований, предназначенных для тестирования прототипов. С этой целью такое исследование может включать в себя изменение одного или нескольких аспектов прототипа и наблюдение за влиянием этих изменений на реакцию клиентов на предложение — процесс, также называемый А/В-тестированием. Основываясь на результатах эксперимента, компания либо приступает к разработке бизнес-модели предложения, либо возвращается к «чертежной доске», чтобы сформулировать новые идеи и концепции, скорректированные под влияние знаний, полученных в ходе тестирования. Другим широко используемым подходом является совместный анализ, который включает в себя просьбу респондентам оценить ряд различных комбинаций атрибутов предложения, чтобы определить ценность, которую потребители придают каждому из них.

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

До этого момента товар существовал только в виде описания, чертежа или прототипа. Следующий шаг требует существенного роста расходов, по сравнению с которыми сделанные до

сих пор затраты могут выглядеть несущественными. Компания должна определиться, может ли идея продукта быть воплощена в коммерчески реализуемое предложение. При **разработке бизнес-модели** также обязательно должна приниматься во внимание способность предложения создавать ценность — в дополнение к его технологической осуществимости и желаемости, что устанавливается на стадии выстраивания концепции. Если бизнес-модель при проверке показывает свою жизнеспособность, то от концепции можно переходить к следующей стадии. Но если анализ бизнес-модели приводит к выводу о том, что предложение вряд ли создаст рыночную стоимость для компании и ее клиентов, то концепция предложения (а иногда и его основная идея) должна быть пересмотрена, и ей должна быть дана новая оценка.

СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Процесс создания бизнес-модели состоит из трех ключевых компонентов (подробно рассмотренных в главе 2): определение целевого рынка, формулирование ценности, которую несет в себе данное предложение для участников этого рынка, и определение ключевых характеристик этого предложения (рис. 18.3):



Рис. 18.3. Ключевые компоненты бизнес-модели нового рыночного предложения. Источник: Alexander Chernov, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

- Глава 14 «Личные продажи и прямой-маркетинг» — это существенно переработанная глава 22 предыдущего издания. Материал о личных продажах теперь представлен в виде трех разделов: управление процессом продаж, разработка структуры отдела продаж и управление им.
- 6. Часть VI «Предоставление ценности» соответствует части VI предыдущего издания.
- Глава 15 «Выстраивание каналов дистрибуции и управление ими» соответствует главе 17 предыдущего издания, ее структура и содержание обновлены.
- Глава 16 «Управление розничной торговлей» соответствует главе 18 предыдущего издания, но в ней представлен новый взгляд на вопросы франчайзинга.
- 7. Часть VII «Управление ростом» является новой и завершает книгу. В ней освещаются связанные с ростом темы, которые затрагивались в разных частях предыдущего издания.
- Глава 17 «Стимулирование роста на конкурентных рынках» является обновленной и более упорядоченной версией главы 12 предыдущего издания.
- Глава 18 «Разработка новых рыночных предложений» была в предыдущем издании главой 15. Теперь она структурирована таким образом, чтобы отражать ключевые этапы процесса разработки нового продукта. В частности, в эту главу включен новый материал о генерировании идей, разработке бизнес-моделей и о том, как делать предложения и выходить на рынки.
- Глава 19 «Повышение уровня доверия и лояльности клиентов» включает в себя то, что рассматривалось в главе 5 предыдущего издания, и посвящена управлению взаимоотношениями с клиентами.
- Глава 20 «Выход на глобальные рынки» содержит материал главы 8 предыдущего издания.
- Глава 21 «Социально ответственный маркетинг» — это новая глава, в которой говорится о возрастающей важности социальной ответственности корпораций в маркетинг менеджменте. Поскольку все больше компаний ставят своей целью не только получение прибыли, ведение бизнеса социально ответственным образом становится ключевым аспектом создания рыночной стоимости.



United Way

United Way дополняет свою деятельность по сбору средств партнерскими отношениями с корпорациями для предоставления значимых услуг, отвечающих потребностям конкретных сообществ. Источник: Предоставлено United Way

Здоровый и долгосрочный рост бренда требует, чтобы компании участвовали во множестве маркетинговых мероприятий, направленных на достижение широкого круга целей. При этом они также должны учитывать влияние своих действий на общество. Корпоративная социальная ответственность стала приоритетом для многих организаций и прочно вошла в их бизнес-модели. Некоторые компании, такие как United Way, полностью поддерживают это видение.

United Way, крупнейшая в США благотворительная организация по получению пожертвований, представляет собой филиалы, управляемые и финансируемые на местном уровне, работающие почти в 1800 сообществах в более чем 40 странах. Основанная в Денвере (штат Колорадо) в 1887 году с основной целью сбора средств для местных благотворительных организаций, United Way расширила свою деятельность, сотрудничая с другими структурами, которые разделяют ее видение, чтобы изменить ситуацию к лучшему и добиться желаемого результата. United Way сосредотачивает свои усилия на программах, обеспечивающих измеримые результаты, которые приносят пользу конкретным сообществам, а не просто на сборе средств для поддержки различных мероприятий. Для достижения своей миссии United Way объединяет людей, организации и сообщества вокруг общего дела, общего видения и общего пути вперед. Например, United Way сотрудничает с HRB Book, Walmart Foundation, Goodwill Industries и National Disability Institute, чтобы вернуть к работе людей, целью которой было вернуть работоспособность и навыки людям с физическими нарушениями после подготовки напосланных деклараций, и теперь в большей степени, чем любая другая организация, она помогает большому числу людей сделать наполовину отчетливо бесплатное. United Way также в свое время обратилась в Федеральную комиссию по связи (FCC) с требованием об организации телефонной горячей линии «2-1-1», которая предоставляла бы информацию о здравоохранении и социальных услугах, чтобы помочь людям во время кризиса находить необходимые поддержку и услуги на местах. Со временем служба «2-1-1» стала в США важным ресурсом, предоставляющим экстренную помощь отдельным людям и сообществам, пострадавшим от ураганов, наводнений, оползней, торнадо и других стихийных бедствий. Сотрудничая с интернет-гигантом Salesforce.com, United Way смогла привлечь новых спонсоров и укрепить отношения с существующими, сократив при этом свои маркетинговые расходы. Более того, работая вместе, обе компании смогли создать платформу на основе технологий искусственного интеллекта Salesforce, которую можно использовать в различных некоммерческих организациях. Платформа адаптирует свое содержание к потребностям потенциальных жертвователей, их работодателей (большая часть средств собирается за счет отчислений из заработной платы) и United Way. Что еще более важно, это позволяет жертвователям выбирать конкретную организацию, в которую они хотят направить свои взносы, а не отдавать контроль распределения собираемых средств на усмотрение United Way. В 2019 году с помощью 2,9 миллиарда пожертвований United Way собрала 3,7 миллиарда долларов для широкого круга других благотворительных организаций, обслуживающих более 60 миллионов человек!

Успешный общий маркетинг требует эффективности всех частей и компонентов — маркетинга взаимоотношений, интегрированного маркетинга, внутреннего маркетинга и т. д. В этой главе мы рассмотрим влияние маркетинговой деятельности компании на общество и изучим ключевые аспекты корпоративной социальной ответственности.

СТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ГЛАВ

Главы имеют не только обновленное содержание, но и некоторые структурные особенности (примеры, врезки «Памятка маркетолога» и «Маркетинг: в центре внимания»), которые призваны проиллюстрировать ключевые концепции и повысить наглядность теоретической информации. Многие из этого является новшеством шестнадцатого издания, а то, что уже встречалось в предыдущем, было актуализировано, чтобы лучше отражать нынешнюю маркетинговую среду. Ниже перечислены некоторые компании и вопросы, представленные на таких врезках и не упоминавшиеся в предыдущем издании:

- Новые врезки-введения: Bird (глава 1), Slack (глава 2), Patanjali (глава 3), Qualtrics (глава 5), T-Mobile (глава 7), Tesla (глава 8), Publix (глава 9), Netflix (глава 11), Dove (глава 12), Net-a-Porter (глава 16), Dyson (глава 18), SoulCycle (глава 19) и United Way (глава 21).
- Новые примеры: Geico (глава 7), Haagen-Daz (глава 8), Twilio (глава 11), Tupperware (глава 14), Ambit Energy (глава 14), Wegmans

(глава 19), Starbucks (глава 20), Uniqlo (глава 20) и Faguo2 (глава 21).

- Новые врезки «Памятка маркетолога»: «Теория принятия решений» (глава 3), «Погоня за длинным хвостом» (глава 6), «Этические аспекты ценообразования на рецептурные препараты» (глава 11), «Управление ценовым имиджем розничного продавца» (глава 16) и «Понимание процесса внедрения инноваций» (глава 18).
- Новые врезки «Маркетинг: в центре внимания»: Alibaba (глава 4), LEGO (глава 5), Chase Sapphire (глава 6), Warby Parker (глава 7), Priceline (глава 11), Uber (глава 11), Avon (глава 14), Airbnb (глава 17); Honest Tea (глава 18), WeChat (глава 18), Stitch Fix (глава 19), Caesars Entertainment (глава 19), Mandarin Oriental (глава 20), Ben & Jerry's (глава 21) и Tiffany & Co (глава 21).

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ОБУЧЕНИЯ И ПРЕПОДАВАНИЯ

Многие из тех, кто изучает маркетинг менеджмент, — творческие люди, обладающие коммуникативными навыками. Тем не менее они часто сталкиваются с трудностями при разработке маркетинговых планов, которые сочетают проверенные подходы с современными инструментами и направлены как на привлечение новых, так и на удержание существующих клиентов. Шестнадцатое издание «Маркетинг менеджмента» решает эти проблемы, отражая изменения в теории и практике маркетинга и предоставляя соответствующие примеры из разных отраслей.

Книга готовит читателей к работе в сегодняшних условиях, поскольку компании все чаще (1) переключаются с управления портфелями продуктов и услуг на управление портфелями клиентов; (2) переходят от предложений отдельных массовых продуктов к интегрированным и индивидуализированным сервисным решениям; (3) используют анализ данных и искусственный интеллект, чтобы успешно создавать и использовать потребительскую ценность своих продуктов; (4) полагаются на социальные сети, а не на традиционную рекламу для продвижения своих предложений; (5) улучшают применяемые ими методы измерения прибыльности клиентов и их ценности для себя на протяжении всего времени работы с ними; (6) сосредотачиваются на оценке



Tesla

Tesla Model 3 призвана доказать, что серийные электрические автомобили безопаснее, экологичнее и выгоднее для себя, чем бензиновые автомобили с бензиновым двигателем. Источник: imageBROKER/Alamy Stock Photo

В основе создания великого бренда лежит выдающийся продукт. Чтобы добиться лидерства на рынке, фирмы должны предлагать товары и услуги высшего качества, обеспечивающие непревзойденную потребительскую ценность. Tesla завоевала рынок электромобилей в Соединенных Штатах, отчасти благодаря неустанным вниманию к инновациям и выдающимся эксплуатационным качествам.

В марте 2016 года Tesla представила долгожданную модель 3 — машину, которая, как надеется компания, в конечном итоге доведет электромобиль до массового потребителя. Модель 3 по цене от 35 000 долларов (после учета всех скидок и экономии топлива в размере 8000 долларов) была нацелена на то, чтобы изменить автомобильную промышленность, доказав, что массовое производство экологически чистого транспортного средства возможно и выгодно. Новый массовый автомобиль Tesla вызвал большой ажиотаж, что привело к размещению более полутора миллиона предварительных заказов на него, 100 000 из которых были размещены еще до того, как он был представлен. Привлекательность Model 3 для покупателей была обусловлена несколькими факторами. Возможно, самым важным было отсутствие прямой конкуренции. Сочетание имиджа Tesla как роскошного бренда и (относительно) низкой цены сделало его единственным вариантом для покупателей, которые искали полностью электрический седан по цене около 40 000 долларов. Чтобы достичь своей цели по производству 5000 автомобилей в неделю, Tesla инвестировала около 1 миллиарда долларов в строительство своей первой Gigafactory — завода по сборке литий-ионных аккумуляторов и автомобилей недалеко от Рино (Невада) в штате Невада. Истиня Tesla по увеличению производства Model 3 окупилась: в 2018 году она стала самым продаваемым автомобилем премиум-класса в США, несмотря на то, что электромобили составили всего 1,12 % от общего объема продаж. Несмотря на свой успех, Tesla сталкивается с растущей конкуренцией со стороны других автопроизводителей, которые приводят свои продукты на рынок в соответствии с дулом времени, включая в них все большее количество полностью электрических автомобилей. Тем не менее, Tesla сосредоточена на завоевании значительной доли традиционного автомобильного рынка. «Наши настоящие конкуренты — это не та небольшая струйка производимых электромобилей, отличная от Tesla, — заявил генеральный директор Tesla Илон Маск, — а скорее огромный поток автомобилей с бензиновыми двигателями, ежедневно выходящих с заводов по всему миру». Осенью 2020 года Илон Маск заявил для Tesla план по созданию электромобиля стоимостью 25 000 долларов с использованием значительно более дешевых батарей, чтобы в перспективе превратить компанию в крупнейшего в мире производителя автомобилей¹.

Маркетинговое планирование начинается с формулирования предложения для удовлетворения потребностей или желаний целевых клиентов. Они будут оценивать преимущества предложения по трем основным элементам: продукту, сервису и бренду. В этой главе мы подробно обсудим фактор продукта; в главе 9 — сервиса; в главе 10 — бренда. Все три элемента — продукт, сервис и бренд — должны слиться в конкурентно-привлекательном рыночном предложении.

¹ Данные опроверка автор может высказать некоторые вопросы. На официальном сайте компании Tesla минимальная цена в 35 000 долларов объявляется без налогов, эмиссии и регистрационных расходов. <https://www.tesla.com/blog/35000-what-model-3-available-now>. Правда, это заявление датируется на 2016, а 2019 годом. — Примеч. науч. ред.

отдачи от своих инвестиций в маркетинг и ее влияния на акционерную стоимость; (7) займутся об этической стороне и социальных последствиях своих маркетинговых решений.

Шестнадцатое издание учитывает все эти изменения, описывает и раскрывает смысл семи функций, которые и составляют маркетинг менеджмент XXI века:

1. Разработка стратегического плана маркетинга.
2. Анализ рынка и получение информации о нем.
3. Разработка успешных маркетинговых стратегий.
4. Создание рыночной ценности.
5. Распространение информации о рыночной ценности.
6. Донесение рыночной ценности до потребителей.
7. Социально ответственное управление ростом.

По мере того как компании меняются, меняется и их подход к маркетингу. Он больше не является делом только одного подразделения, которому поручено ограниченное количество задач, — маркетингом должна заниматься вся организация. Он определяет видение, миссию и стратегическое планирование. Маркетинг — это решения о том, кого компания хочет видеть в качестве своих клиентов и какие их потребности необходимо удовлетворять; какие продукты и услуги предлагать; какие цены устанавливать; какую информацию рассылать и получать; какие каналы распространения использовать и какие партнерства развивать.

МЕТОД ОБУЧЕНИЯ С АКЦЕНТОМ НА РЕАЛЬНЫЕ И АКТУАЛЬНЫЕ ПРИМЕРЫ

Обучение является эффективным, когда теория дополняется соответствующими примерами из практики. С этой целью в шестнадцатом издании используется множество специальных элементов: врезки-введения, открывающие главы, примеры, врезки «Памятка маркетолога» и «Маркетинг: в центре внимания», освещающие аспекты практического применения изложенных концепций. Итак, каждая глава:

- Начинается с реального кейса, который знакомит читателя с темой и погружает его в контекст.
- Содержит несколько дополнительных вставок с актуальными и увлекательными примерами,

иллюстрирующими ключевые понятия некоторых разделов.

- Включает по крайней мере одну врезку «Памятка маркетолога», которая более подробно освещает тему, способствуя лучшему ее пониманию.



- Акцентирует внимание на изложенных концепциях с помощью врезок «В центре внимания», в которых рассматривается опыт действующих компаний.

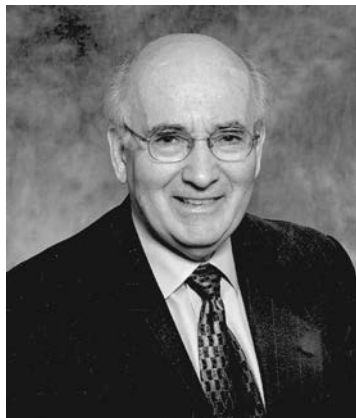


Упомянутые способы привлечения внимания используются, если материал описывает существенные изменения и тенденции на рынке, и это значительно облегчает восприятие информации о ключевых концепциях маркетинга. Кроме того, реальные примеры помогают стимулировать интерес читателя.

УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Подробная информация и дополнительные ресурсы для обучения доступны на сайте www.pearson.com. Дополнительные материалы смотрите по ссылке: <https://clck.ru/39RMGr>

Об авторах



Филип Котлер — один из ведущих специалистов в области маркетинга в мире. Он почетный профессор международного маркетинга Келлогской высшей школы менеджмента Северо-Западного университета (США). Степень магистра экономики Ф. Котлер получил в Чикагском университете, ученую степень — в Массачусетском технологическом институте. Впоследствии он занимался научными исследованиями в Гарварде (в области математики), а также в Чикагском университете (в области поведенческих наук).

Ф. Котлер является автором или соавтором книг *Principles of Marketing*; *Marketing: An Introduction*; *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*; *Marketing Models*; *The New Competition*; *Marketing Professional Services*; *Strategic Marketing for Educational Institutions*; *Marketing for Health Care Organizations*; *High Visibility*; *Social Marketing*; *Marketing Places*; *The Marketing of Nations*; *Marketing for Hospitality and Tourism*; *Standing Room Only*; *Museum Strategy and Marketing*; *Marketing Moves*; *Kotler on Marketing*; *Lateral Marketing*; *Winning at Innovation*; *Ten Deadly Marketing Sins*; *Chaotics*; *Winning Global Markets*; *Corporate Social Responsibility*; *Confronting Capitalism*; *Democracy in Decline*; *Advancing the Common Good*; *Social Media Marketing*; *Brand Activism*; *Marketing 3.0*; *Marketing 4.0* и *My Adventures in Marketing*.

Кроме того, Ф. Котлер написал более 100 статей для ведущих научных журналов, таких как: *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Business Horizons*, *California Management Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Management Science*, *Journal of Business Strategy* и *Futurist*. Он единственный, кто трижды получал премию Alpha Kappa Psi за лучшую публикацию года в *Journal of Marketing*.

В 1985 году Ф. Котлер стал первым обладателем премии *Distinguished Marketing Educator Award*, учрежденной Американской маркетинговой ассоциацией (АМА). Члены АМА признали его лидером маркетинговой мысли (1975), в 1978 году он также получил премию Пола Конверса. Среди других его наград — *Prize for Marketing Excellence* от Европейской ассоциации маркетинговых консультантов и тренеров по продажам (*European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers*). В 1995 году организация *Sales and Marketing Executives International (SMEI)* назвала его маркетологом года, в 2002-м он получил награду *Distinguished Educator* от Академии маркетинговых наук (*Academy of Marketing Science*), в 2013-м — награду Уильяма Л. Уилки *Marketing for a Better World Award* и медаль от Фонда Шета (*Sheth Foundation*) за «исключительный вклад в маркетинговую науку и практику». В 2014 году он был введен в Зал славы маркетинга.

Он имеет степени почетного доктора 22 университетов и организаций, среди которых Стокгольмский университет, Цюрихский университет, Афинский университет экономики и бизнеса, Университет Де Поля, Будапештская школа экономических наук и государственного управления, Венский университет экономики и делового администрирования, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова.

Профессор Ф. Котлер был консультантом многих крупных компаний Америки и других стран, среди которых IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines и Michelin. Кроме того, он занимал пост председателя в Колледже маркетинга Института управленческих наук, директора АМА, попечителя Института маркетинговых наук, директора MAC Group, члена Консультативных советов Янkelовича и Коперника (*Yankelovich Advisory Board* и *Copernicus Advisory Board*). Был членом Совета управляющих школы Чикагского института искусств и членом Консультативного совета Фонда Друкера (*Drucker Foundation*). Ф. Котлер много путешествует по Европе, Азии и Южной Америке, консультируя компании по вопросам возможностей глобального маркетинга.

Профессор Ф. Котлер был консультантом многих крупных компаний Америки и других стран, среди которых IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines и Michelin. Кроме того, он занимал пост председателя в Колледже маркетинга Института управленческих наук, директора АМА, попечителя Института маркетинговых наук, директора MAC Group, члена Консультативных советов Янkelовича и Коперника (*Yankelovich Advisory Board* и *Copernicus Advisory Board*). Был членом Совета управляющих школы Чикагского института искусств и членом Консультативного совета Фонда Друкера (*Drucker Foundation*). Ф. Котлер много путешествует по Европе, Азии и Южной Америке, консультируя компании по вопросам возможностей глобального маркетинга.



Кевин Лейн Келлер — профессор маркетинга Школы бизнеса Така Дартмутского колледжа. Имеет ученые степени университетов Корнелла, Карнеги-Меллона и Дьюка. В Дартмуте К. Л. Келлер преподает стратегический бренд-менеджмент по программе MBA и читает лекции на эту тему для руководителей компаний.

Ранее профессор К. Л. Келлер работал в Стэнфордской высшей школе бизнеса, где также возглавлял службу маркетинга. Кроме того, он читает лекции на факультете маркетинга Калифорнийского университета в Беркли, в Университете Северной Каролины, в Университете Дьюка и в Австралийской высшей школе менеджмента, а также имеет за плечами два года работы в качестве консультанта по маркетингу в Bank of America.

Основная сфера научных и практических интересов К. Л. Келлера — потребительский маркетинг. В частности, он занимается проверкой применимости теорий и концепций поведения потребителей на практике в целях повышения эффективности маркетинговых стратегий. Его исследования неоднократно публиковались в каждом из четырех основных журналов, специализирующихся на проблемах маркетинга: *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Consumer Research* и *Marketing Science*. Имея в своем багаже более 120 опубликованных статей, он является одним из наиболее цитируемых ученых-маркетологов и получил множество наград за свои исследовательские достижения.

Профессор К. Л. Келлер — один из признанных лидеров в области изучения торговых марок, брендинга и стратегического бренд-менеджмента. Как ученый, работающий в тесном контакте с практиками, он принимал участие в целом ряде разнообразных маркетинговых проектов. К. Л. Келлер выступал и выступает в качестве консультанта по продвижению некоторых известнейших торговых марок, таких как Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi Strauss, L. L. Bean, Nike, Procter & Gamble, Samsung. Он является популярным и востребованным оратором, выступает с программными речами и проводит семинары с руководителями высшего звена на самых разных форумах. Профессор К. Л. Келлер читал лекции по всему миру, от Сеула до Йоханнесбурга, от Сиднея до Стокгольма и от Сан-Паулу до Мумбаи.

В настоящее время он проводит исследования, посвященные стратегиям создания и измерения капитализации бренда, управления ею. Его книга, в которой раскрываются эти темы, «Стратегический бренд-менеджмент», теперь в соавторстве с Ванитой Свамнатан, выходит в 5-м издании. Она принята в лучших бизнес-школах и ведущих фирмах по всему миру и была провозглашена «библией брендинга». Он также работал в попечительском совете, был исполнительным директором и членом исполнительного комитета Института маркетинговых наук.

Заядлый любитель спорта, музыки и кино, профессор К. Л. Келлер в свое так называемое «свободное время», выступая в качестве исполнительного продюсера, помогал продвигать одну из величайших групп австралийского рок-н-ролла, The Church, а также американских легенд музыки в стиле «пауэр-поп» — Томми Кина и Дуайта Твилли. В настоящее время он входит в совет директоров Ливанского оперного театра и Фонда Дуга Флутти-младшего по борьбе с аутизмом (Doug Flutie, Jr. Foundation). К. Л. Келлер живет в Этне (штат Нью-Гэмпшир) со своей женой Панэм (также профессором маркетинга в Школе бизнеса Така) и двумя дочерьми, Кэролайн и Эллисон.



Александр Чернев — профессор маркетинга Келлогской высшей школы менеджмента Северо-Западного университета. Имеет степень магистра и доктора психологии Софийского университета, а также степень доктора бизнес-администрирования Университета Дьюка. Является лидером научной мысли, консультантом в области маркетинговой стратегии и бренд-менеджмента, в вопросах принятия потребителями решений о покупке и поведенческой экономики.

Профессор Чернев написал множество статей, посвященных бизнес-стратегии, бренд-менеджменту, поведению покупателей и рыночному планированию. Его исследования были опубликованы в ведущих маркетинговых журналах и часто цитировались в деловой и массовой прессе, в том числе в *Wall Street Journal*, *Financial Times*, *New York Times*, *Washington Post*, *Harvard Business Review*, *Scientific American*, *Associated Press*, *Forbes* и *Bloomberg Businessweek*. Он вошел в десятку самых публикуемых ученых по версии *Journal of Marketing* и в пятерку лучших преподавателей маркетинга в области поведения потребителей по результатам глобального опроса преподавателей маркетинга, опубликованного в *Journal of Marketing Education*.

Помимо академических статей и прикладных работ, профессор Чернев опубликовал ряд знаковых книг: *Strategic Marketing Management: Theory and Practice*, *Strategic Marketing Management: The Framework*, *Strategic Brand Management*, *The Marketing Plan Handbook* и *The Business Model: How to Develop New Products, Create Market Value, and Make the Competition Irrelevant*. Они были переведены на несколько языков и используются в ведущих бизнес-школах по всему миру.

Профессор Чернев был научным редактором журналов *Journal of Marketing* и *Journal of Consumer Psychology*, а также состоял в редколлегиях ведущих научных журналов, в том числе *Journal of Marketing Research*, *Journal of Consumer Research*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science* и *Journal of Marketing Behavior*.

В Келлогской высшей школе менеджмента профессор Чернев преподает маркетинговую стратегию, бренд-менеджмент и теорию принятия решений по программам MBA, PhD и обучает руководителей в рамках курсов повышения квалификации. Он также читал лекции для руководителей в бизнес-школе INSEAD во Франции и Сингапуре, в Институте развития менеджмента в Швейцарии и в Гонконгском университете науки и технологий. Получил множество наград за достижения в области преподавания, в том числе *Core Course Teaching Award*, *Kellogg Faculty Impact Award* и *Top Professor Award Program's Kellogg Executive MBA*, которой он удостоивался 13 раз.

Профессор Чернев является не только исследователем и преподавателем, но и научным сотрудником Института маркетинговых наук, где ранее он был членом попечительского совета. Он в качестве эксперта участвовал в многочисленных судебных делах, касавшихся вопросов интеллектуальной собственности, поведения потребителей и маркетинговой стратегии. Непревзойденный педагог и оратор, профессор Чернев выступал с программными докладами на конференциях и корпоративных мероприятиях в разных уголках земного шара. Он консультирует компании по всему миру — от фирм из списка *Fortune 500* до стартапов — по вопросам маркетинговой стратегии, бренд-менеджмента, стратегического планирования, а также по способам создания собственных бизнес-моделей, сильных брендов, использования предоставляющихся рыночных возможностей, разработки новых продуктов и услуг, а также создания конкурентных преимуществ.

Понятие маркетинга в условиях новых реалий

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Определять, что входит в сферу маркетинга.
2. Описывать новые реалии маркетинга.
3. Объяснять, какова роль маркетинга в организации.
4. Представлять себе и пояснять другим, как следует структурировать, организовать отдел маркетинга и как управлять им.
5. Объяснять, как создать клиентоориентированную организацию.



Bird

Практически все и повсюду с помощью смартфона могут получить быстрый доступ к недорогому, экологически чистому электронному скутеру Bird (или заказать его доставку к дому либо к месту работы), прокатиться по городу и оставить его в любом общественном месте.

Источник: Александр Чернев

Так или иначе люди и организации осуществляют множество разных действий, каждое из которых можно отнести к сфере маркетинга. Цифровая революция и другие важные изменения в деловой среде способствуют тому, что маркетинг радикально обновляется и становится все более жизненно важным. Рассмотрим случай быстрого успеха стартапа Bird на рынке.

Bird — это компания по совместному использованию электросамокатов (так называемых «скутеров»), предлагающая возможность перемещаться на короткие дистанции с помощью доступных и экологически чистых средств. Цель этого сервиса — предоставить людям, желающим совершить короткую прогулочную поездку по городу, а также, например, добраться от метро или автобусной остановки до места назначения, удобный транспорт, который не загрязняет воздух и не увеличивает трафик. Компания Bird, основанная в сентябре 2017 года и имеющая штаб-квартиру в Вене (штат Калифорния), предлагает в краткосрочную аренду электрические скутеры, доступ к которым можно получить через смартфон. Самокаты Bird можно забирать и оставлять на тротуарах по всему городу — они не требуют специальных мест для стоянки. Бизнес-модель компании оказалась чрезвычайно успешной: в первый год работы ее скутеры были доступны более чем в 100 городах Северной Америки, Европы и Азии и на них было совершено 10 миллионов поездок. Сталкиваясь с конкуренцией, растущей из-за появления похожих стартапов, например, Lime или Spin, бизнес-модель Bird постоянно эволюционировала. Чтобы обеспечить клиентам гарантированную доступность транспортных средств в течение дня, компания запустила услугу доставки скутеров, которая позволяет потребителям заказать их к дому или к работе ранним утром. А также, чтобы быстро привлечь к сервису внимание всех, кто мог бы быть в нем заинтересован, Bird представила Bird Platform — набор продуктов и услуг, который дает независимым предпринимателям возможность стать операторами парка общих скутеров и управлять им в своих районах. Эти операторы могут добавлять собственный логотип на самокаты Bird и имеют доступ к материально-технической поддержке — для ежедневной зарядки, обслуживания электронных самокатов и их развозки по разным местам¹.

Хороший маркетинг — это не дело случая. Это и искусство, и наука, и результат тщательного планирования и исполнения с использованием самых современных инструментов. Опытные маркетологи постоянно совершенствуют классические методы и изобретают новые, чтобы найти творческие и практические способы адаптации к меняющимся реалиям. В этой главе мы закладываем основу рациональных маркетинговых подходов, рассматривая важные концепции, инструменты, механизмы и проблемы.

КОМПЕТЕНЦИИ МАРКЕТИНГА

Чтобы стать успешным маркетологом, необходимо понимать суть маркетинга, знать, что является его предметом и как он работает. Сейчас мы рассмотрим три аспекта маркетинга.

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?

В основе маркетинга — определение и удовлетворение потребностей человека и общества в целом. Одно из самых кратких определений так и звучит: «Маркетинг — это прибыльное удовлетворение потребностей». Компания Google заметила, что людям требуется более быстрый доступ к информации в интернете, и создала мощный поисковик, который удобно систематизировал и ранжировал запросы. Компания IKEA пришла к выводу, что многие потребители нуждаются в хорошей недорогой мебели, и разработала новые принципы ее дизайна, производства и продажи. Все это — примеры маркетинговой проницательности и превращения частной или общественной потребности в прибыльный бизнес².

Американская маркетинговая ассоциация предлагает следующее определение: «Маркетинг — это деятельность, организационная функция и совокупность процессов для создания, продвижения предложений, имеющих ценность для покупателей, клиентов, партнеров и общества в целом, а также для обмена этими предложениями»³. Управление процессами обмена требует значительных усилий и навыков. Маркетинговое управление (маркетинг менеджмент)* имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов. Мы рассматриваем маркетинг менеджмент как искусство и науку выбора целевых рынков и привлечения, сохранения покупателей и увеличение их количества посредством создания,

предоставления и продвижения значимых для них ценностей.

Определения маркетинга могут быть социальными и управленческими. Подход к маркетингу как к социальному процессу отражает ту роль, которую он играет в обществе, или, по словам одного из маркетологов, его функции состоят в «повышении уровня жизни». По нашему мнению, сущность маркетинга как социального процесса может быть выражена в следующем определении: «Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения им обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими». Основные понятия из этого определения стали важными темами в дискуссиях современных маркетологов⁴.

Приверженцы определения маркетинга как процесса управления нередко описывают его как «искусство продажи товаров», и очень часто публика, услышав, что продажа отнюдь не является важнейшей составляющей маркетинга, приходит в изумление. Продажа — это всего лишь верхушка айсберга. Один из ведущих теоретиков маркетинга Питер Друкер заметил: «Правомерно предположить, что потребность в продаже вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы ее минимизировать. Цель маркетинга — достижение такого уровня знаний и понимания покупателей, когда предлагаемые вами товары и услуги им жизненно необходимы и продают себя сами. В идеале результат маркетинга — это готовый к покупке потребитель. Все, что остается сделать, — это предоставить ему соответствующий товар или услугу»⁵.

Когда компания Nintendo разрабатывала свою игровую приставку Wii, когда Apple начала выпуск устройств iPad, когда Toyota представила новую модель гибридного автомобиля Prius, каждый из поставщиков был просто завален заказами. Их оглушительный успех не может быть отнесен только на счет отличных навыков организации продаж их розничных партнеров. Скорее, он был связан с тем, что компании разработали правильный продукт, основываясь на тщательном выполнении маркетингового «домашнего задания» по работе с потребителями, изучению конкурентов и всех внешних факторов, влиявших на стоимость и спрос.

* Здесь и далее читатели неоднократно встретятся с понятием «маркетинг менеджмент», под которым чаще всего понимается управление предприятием с использованием принципов маркетинга. Иногда в переводе на русский язык его именуют «маркетинговым управлением», реже — «управлением маркетингом». Последний термин более узок и в контексте данной книги не применяется: здесь речь идет именно об управлении организацией с опорой на маркетинговые принципы. — *Примеч. науч. ред.*

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДМЕТОМ МАРКЕТИНГА?

Маркетинг вездесущ — он проникает во все аспекты жизни общества. В частности, он обычно включает в себя 10 разных областей: материальные блага (товары), услуги, события, впечатления и переживания (опыт), личности, места, объекты собственности, организации, информация и идеи.

Материальные блага (товары). В большинстве стран основной объем того, что производится и продается, составляют материальные блага (товары), следовательно, с ними и связано большинство типов маркетинговой деятельности. Американские компании ежегодно производят миллиарды тонн свежих, консервированных, пакетированных и замороженных продуктов питания, миллионы автомобилей, холодильников, телевизоров, станков и всего остального, без чего невозможно представить современную экономику.

Услуги. Роль сферы услуг возрастает по мере развития экономики. В современной американской экономике стоимостное соотношение между товарами и услугами составляет 1:2. К сфере услуг относятся: услуги авиакомпаний, отелей, прокат автомобилей, салоны красоты, услуги по техническому обслуживанию и ремонту, внешние или внутренние по отношению к компаниям профессиональные услуги (бухгалтеров, банкиров, юристов, инженеров, врачей, программистов, консультантов по менеджменту). Многие из того, что предлагается на рынке, представляет собой различные комбинации товаров и услуг. В ресторанах быстрого обслуживания, например, клиенты одновременно получают материальные блага и пользуются услугами.

События. Фирмы принимают активное участие в периодически повторяющихся событиях, таких как крупные специализированные выставки, художественные представления, юбилеи компаний. Глобальные спортивные мероприятия, такие как Олимпийские игры и чемпионаты мира по футболу, агрессивно рекламируются не только среди болельщиков, но и среди организаций. К событиям местного масштаба относятся ярмарки ремесленников, встречи с писателями в книжных магазинах и сезонные рынки сельхозпродуктов.

Впечатления и переживания (опыт). Предлагая различные товары и услуги, фирма может создавать (ставить, как на сцене) и продвигать на рынке определенные впечатления или

«покупательский опыт». В качестве примера маркетинга впечатлений можно привести «Волшебное царство» в парке развлечений Walt Disney World: посетители становятся гостями сказочного царства, пиратского корабля или дома с привидениями. Индивидуальные мероприятия, направленные на получение впечатлений, — это, например, неделя в бейсбольном лагере с великими бывшими игроками, четырехдневный выездной фестиваль рок-н-ролла и восхождение на Эверест.

Личности. Художники, музыканты, директора компаний, врачи, известные юристы, финансисты и прочие профессионалы обращаются за помощью к маркетологам⁶. Некоторые мастерски продвигают сами себя — например, футболист Дэвид Бэкхем, телеведущая Опра Уинфри и группа Rolling Stones. Консультант по менеджменту Том Питерс — признанный мастер превращения своего имени в бренд — советует каждому человеку становиться «собственным брендом».

Места. Сегодня города, штаты, регионы и целые страны активно конкурируют между собой, стараясь привлечь туристов и жителей, которые построили бы там фабрики и разместили центральные офисы компаний⁷. Маркетингом места занимаются специалисты по экономическому развитию, агенты по недвижимости, коммерческие банки, местные бизнес-ассоциации, агентства по рекламе и связям с общественностью. Управление по проведению съездов и конференций города Лас-Вегаса успешно использовало рекламную кампанию «Что происходит в Вегасе, остается в Вегасе» для представления своего города как «игровой площадки для взрослых».

Объекты собственности. Они включают нематериальные права собственности на недвижимое имущество и финансовые инструменты (акции и облигации). Собственность продается и покупается, а значит, требует маркетинга. Агенты по недвижимости работают на владельцев имущества или на тех, кто собирается продать или купить недвижимость для проживания или коммерческих целей. Инвестиционные компании и банки активно участвуют в обороте ценных бумаг, предлагают свои услуги как институциональным, так и индивидуальным инвесторам.

Организации. Музеи, театры, концертные залы, корпорации и некоммерческие организации — все они используют маркетинг, создавая себе позитивный имидж, ибо положительная репутация в глазах общественности является одной

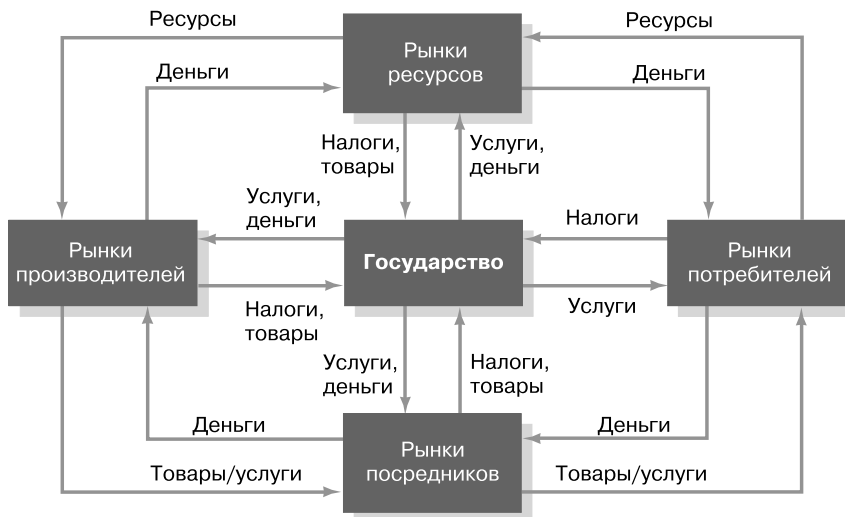


Рис. 1.1. Схема обмена в современной экономике

из основных составляющих успеха в борьбе за аудиторию и финансовые средства. В некоторых университетах появились должности директоров по маркетингу, которые для создания благоприятного и уникального имиджа своих учебных заведений используют самые разные средства — от традиционных брошюр для абитуриентов до сообщений в социальных сетях (например, короткие посты в Twitter).

Информация. Информация — это распространяемое знание. Она производится, продается и распространяется по телевидению и радио, в газетах, через интернет аналитическими центрами, государственными и коммерческими структурами, а также школами и университетами. Многие фирмы принимают бизнес-решения, используя информацию, поставляемую различными организациями, такими как Nielsen, R. R. Donnelley & Sons, Comscore, Gartner, J. D. Power and Associates, GfK и Ipsos.

Идеи. Социальные маркетологи несут в массы такие идеи, как, например, «Настоящий друг не даст своему другу сесть за руль пьяным» или A Mind Is a Terrible Thing to Waste («Человек должен использовать свои умственные способности с пользой»). Политические партии продвигают свои общественно значимые цели, такие как контроль за оружием, налоговая реформа и доступное медицинское обслуживание. В своей деятельности с учетом фактора социальной ответственности многие организации делают акцент на борьбе с такими проблемами,

как бедность, изменение климата, социальная несправедливость, расовая дискриминация, гендерное неравенство и детское ожирение, поддерживают движение за гражданские права и доступность медицинского обслуживания.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ОБМЕН

Маркетолог — это человек, который ищет обратную связь от другой стороны в виде, например, проявленного внимания, покупки, отданного голоса, сделанного пожертвования. Маркетологи умеют стимулировать спрос на свою продукцию, однако, если считать, что это все, чем они должны заниматься, это будет очень ограниченным представлением о том, что же они на самом деле делают. Они также стремятся влиять на уровень, временные параметры и структуру этого спроса для достижения целей организации.

Слово «рынок» традиционно ассоциируется с определенным «физическим» местом, где продавцы и покупатели встречаются друг с другом. Экономисты же описывают рынок как совокупность покупателей и продавцов, которые договариваются о сделках, связанных с определенными продуктами или типами продуктов (например, рынок жилья или рынок зерна).

Существует пять основных видов рынков: рынки ресурсов, производителей, а также потребительские, посреднические и государственные рынки. Они, как и связанные с ними потоки товаров, услуг и денег, показаны на рис. 1.1.



Рис. 1.2. Простая маркетинговая система

Производители обращаются к рынкам ресурсов (сырья, труда, финансовые рынки), покупают там нужные им ресурсы и превращают их в товары и услуги, а готовую продукцию продают посредникам, которые перепродают ее потребителям. Потребители продают свой труд и получают деньги, которыми они расплачиваются за приобретаемые товары и услуги. Правительства собирают налоговые поступления для покупки товаров на рынках ресурсов, производителей и посредников и используют эти товары и услуги для предоставления государственных услуг. Экономика каждой страны и вся глобальная экономика состоят из множества взаимодействующих рынков, связанных между собой процессами обмена.

Маркетологи рассматривают *отрасль* как группу продавцов и используют термин «*рынок*» для обозначения групп клиентов.

Существуют рынки потребностей (рынок потребителей диетических продуктов), рынки товаров (рынок обуви), демографические рынки (молодежный рынок «миллениалов») и географические (китайский рынок), а также эта концепция используется в более широком смысле, когда речь идет о «рынках избирателей», рынках труда и донорских рынках.

На рис. 1.2 показано, как продавцы и покупатели связаны между собой четырьмя потоками. Продавцы поставляют товары и услуги, продвигая их с помощью средств коммуникации (реклама, адресная рассылка), а взамен получают от покупателей деньги и информацию (об их отношении к продукту, количестве купленных единиц). Внутренний контур показывает обмен товаров и услуг на деньги, внешний — обмен информацией.

Управление финансами, операционная деятельность, бухгалтерский учет и другие бизнес-функции не будут иметь большого значения

без достаточного спроса на продукты и услуги, позволяющие фирме получать прибыль. Финансовый успех часто зависит от эффективности маркетинга. Он имеет ценность и для общества в целом, поскольку помогает продвигать новые или усовершенствованные продукты, которые облегчают жизнь людей, делают ее более насыщенной. Успешный маркетинг создает спрос на товары и услуги, что, в свою очередь, приводит к созданию рабочих мест. Внося свой вклад в конечный результат, он также позволяет фирмам в более полной мере быть вовлеченными в социально ответственные виды деятельности⁸.

В рыночной среде, которая испытывает влияние онлайн-технологий и широкого распространения мобильных устройств и в которой потребители, уровень конкуренции, технологии и экономические силы быстро меняются, маркетологи должны выбирать адекватные подходы, определять цены и целевые рынки, а также решать, сколько следует тратить на рекламу, поддержку продаж, интернет-маркетинг и продвижение с помощью мобильных устройств.

В маркетинге практически непозволительно делать ошибки. Еще совсем недавно такие компании, как MySpace, Yahoo!, Blockbuster и Barnes & Noble, были признанными лидерами в своих отраслях. Но всего за несколько лет может измениться очень и очень многое! Все эти бренды были полностью вытеснены с рынка конкурентами-новичками — Facebook, Google, Netflix и Amazon соответственно, — и теперь они борются за выживание, иногда безуспешно. Фирмы должны постоянно двигаться вперед. Наибольшему риску подвергаются те компании, которые, удовлетворяя запросы своих сотрудников, акционеров, поставщиков и торговых партнеров, оказываются не в состоянии тщательно отслеживать, что происходит с их клиентами и конкурентами, и поэтому не могут постоянно

улучшать свои ценностные предложения и маркетинговые стратегии.

Инновации в маркетинге имеют решающее значение. Творческие идеи, касающиеся стратегии развития, возникают во многих точках внутри компании. Высшее руководство должно замечать и поощрять высказывание свежих мыслей, зарождающихся внутри трех групп сотрудников, которые, как правило, не представлены в управленческих командах фирм, — это молодые люди с новыми и разнообразными взглядами, сотрудники, работающие в удаленных от штаб-квартиры подразделениях, и те, кто недавно пришел в эту отрасль. Каждая такая группа может «бросить вызов» ортодоксальности и закостенелости организации и стимулировать появление новых идей.

Британская компания RB (ранее Reckitt Benckiser) стала новатором в, казалось бы, давно сформировавшейся и стабильной отрасли чистящих средств для дома, обеспечив 35 % своих продаж за счет продукции, выведенной на рынок в течение трех последних лет. В этой организации сотрудники разных национальностей замотивированы глубоко изучать потребительские привычки и щедро вознаграждаются за отличную работу.

НОВЫЕ РЕАЛИИ В МАРКЕТИНГЕ

Сегодня рынки разительно отличаются от того, что было всего 10 лет назад, и это связано с появлением новых моделей поведения, возможностей и проблем⁹. Нынешние реалии можно разделить на три основные категории: рыночные силы, формирующие отношения между различными субъектами рынка; результаты воздействия на рынки, являющиеся следствием взаимодействия этих сил; холистический маркетинг как подход, который позволяет достичь успеха на стремительно развивающемся рынке.

На рис. 1.3 представлены четыре основные рыночные силы, три основных результата воздействия на рынки и четыре основных столпа холистического маркетинга, которые помогают понять, в чем заключается суть новых маркетинговых реалий. Благодаря этим понятиям мы можем определить конкретные задачи, решение которых и образует успешный маркетинг менеджмент и дает возможность захватить лидерство в маркетинге.

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ РЫНОЧНЫЕ СИЛЫ

Сегодня бизнес-среда находится под влиянием четырех сил: новых технологий, глобализации, окружающей среды и социальной ответственности. Сейчас мы поговорим о них более подробно.

Новые технологии. Темп изменений и масштаб технологических достижений могут быть ошеломляющими. Быстрое развитие электронной коммерции, онлайн-коммуникаций, мобильной связи и всего, что связано с искусственным интеллектом, открывает все более и более широкие возможности. Огромные объемы практически любой информации теперь доступны как потребителям, так и маркетологам.

Технологические разработки породили новые бизнес-модели. Такие компании, как Netflix, Amazon, Airbnb и Uber, внедрившие новейшие технологии, изменили рынки и стали крупными игроками в своих отраслях.

Достижения в области анализа данных, машинного обучения и искусственного интеллекта позволили компаниям не только лучше понять своих клиентов, но и адаптировать свои предложения к их запросам и потребностям. Экспоненциально растущая вычислительная мощность в сочетании со сложными алгоритмами анализа данных, включающими обработку того, что вводится в компьютерные системы с помощью естественных языков, распознавание объектов и «аффективные вычисления»*, дали маркетологам возможность получать уникальную информацию о своих клиентах и позволили им применять индивидуальный подход при взаимодействии с ними. Рост числа платформ для анализа больших данных и развитие искусственного интеллекта демократизировали эти технологии, сделав их доступными и для небольших компаний, у которых ранее просто не было ресурсов для их самостоятельного внедрения.

Новые технологии оказали большое влияние даже на традиционную маркетинговую

* «Аффективные вычисления», или «эмоциональные вычисления», — это не очень удачная калька с англоязычного термина *affective computing*, который обозначает новые цифровые технологии, в рамках которых компьютеры могут реагировать на поведение и эмоции человека благодаря считыванию языка жестов, поз, измерению показателей жизнедеятельности (например, пульса, кожно-гальванической реакции и т. д.). В общем виде «аффективные вычисления» — это разработка систем и устройств, которые могут распознавать, обрабатывать, интерпретировать и имитировать человеческие аффекты (эмоции) и помогают в их изучении. — *Примеч. науч. ред.*

деятельность. Чтобы повысить эффективность продаж, производитель лекарств Roche снабдил iPad всех сотрудников отдела продаж. Хотя компания и ранее использовала сложное программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами, она по-прежнему зависела от своих торговых представителей, которые должны были точно и своевременно вводить данные в систему, что, к сожалению, случалось далеко не всегда. Однако с помощью iPad стало возможным вводить эти данные в режиме реального времени, что повысило их ценность и освободило время для решения других задач.

Глобализация. Мир стал игровым полем, на котором конкуренты со всего земного шара имеют равные возможности для достижения успеха. Географические и политические барьеры оказались разрушенными, поскольку передовые телекоммуникационные технологии и платформы для организации рабочих процессов, которые позволяют всем типам компьютеров работать вместе, продолжают создавать почти безграничные возможности для общения, сотрудничества и интеллектуального анализа данных. Представление о том, что мир стал меньше, объединив предприятия и клиентов из разных своих уголков, отражено в словосочетании «Плоский мир» (The World Is Flat), придуманном Томасом Фридманом и ставшем названием для его книги¹⁰.

Фридман иллюстрирует влияние глобализации следующим примером: человек, принимающий ваш заказ в McDonald's из штата Миссури, может работать в колл-центре в 1500 километрах отсюда, в Колорадо-Спрингс. Затем ваш заказ отправляется обратно в местный McDonald's, чтобы в течение нескольких минут после того, как вы подъедете к окну выдачи, вы смогли его забрать. Фридман предупреждает о последствиях игнорирования быстрых темпов глобального прогресса, которые приведут к изменению методов ведения бизнеса. Так, американцы могут потерять рабочие места, ведь на них начнут брать квалифицированных сотрудников из других стран, которые будут работать за меньшую плату. Чтобы успешно конкурировать в этом «плоском мире», нужно постоянно развивать свои профессиональные навыки и создавать превосходные продукты. Глобализация делает страны более мультикультурными. Американские этнические и другие меньшинства приобретают все большее экономическое влияние, их покупательная способность увеличивается быстрее, чем у населения в целом. Демографические тенденции благоприятствуют развивающимся рынкам стран, медианный возраст населения которых составляет менее 25 лет. Подавляющее большинство из следующего миллиарда людей, который пополнит средний класс, скорее всего, будет из Азии¹¹.

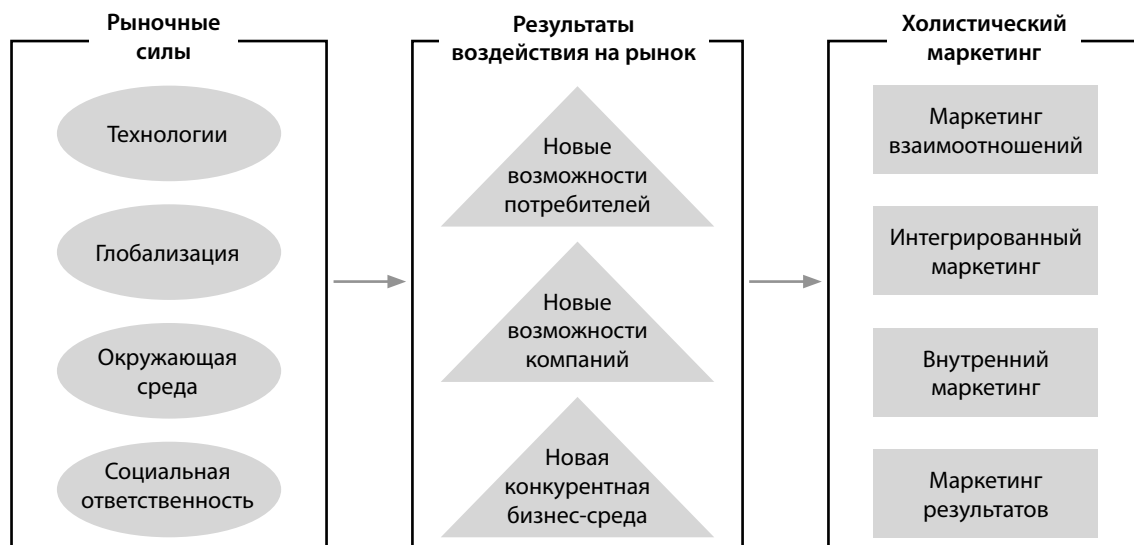


Рис. 1.3. Новые реалии в маркетинге

Глобализация влияет на инновации и разработку продуктов, поскольку компании перенимают идеи у организаций одной страны, извлекают уроки из их успехов и неудач и переносят этот опыт на другую страну. После многих лет, в течение которых продажи ультразвуковых сканеров премиум-класса на китайском рынке оставались на низком уровне, компания GE разработала новую, портативную и сверхбюджетную их версию, отвечающую уникальным потребностям местного рынка. Позднее GE начала успешно продавать этот продукт во всех развитых странах для использования в машинах скорой помощи и операционных, для которых размеры предыдущих моделей были слишком велики¹².

Окружающая среда. Окружающая среда, в которой работают компании, за последнее десятилетие сильно изменилась. Особого внимания заслуживают два связанных с этим и особенно значимых фактора: изменение климата и изменения в состоянии здоровья людей по всему миру.

Изменение климата — термин, использующийся для обозначения долгосрочных глобальных изменений климата Земли и региональных климатов, — может оказать существенное влияние на повседневную деятельность компаний. Оно не ограничивается глобальным потеплением и может также заключаться в понижении, а не повышении температуры (глобальное похолодание). Кроме того, последствия изменения климата выходят за рамки изменения температуры в длительной перспективе — они включают в себя также более частые и более экстремальные погодные явления, колебания влажности воздуха и количества выпадающих осадков, а также повышение уровня моря в результате теплового расширения океанов и беспрецедентного таяния ледников и полярных ледяных шапок.

Изменение климата может оказать сильное влияние на бизнес-модели практически всех компаний, независимо от их размера или отрасли, в которой они работают. Например, повышение среднегодовой температуры может привести к снижению урожайности фруктов и овощей, которые обычно выращиваются в условиях более низких температур, и к повышению урожайности теплолюбивой растительности. По мере удлинения теплого сезона виды летнего

активного отдыха, как правило, становятся более популярными, тогда как зимний спорт от этого страдает. Повышение уровня моря создает серьезные проблемы в мировой торговле, а также в повседневной жизни людей. В связи с повышением уровня моря и экстремальными погодными условиями, вызванными изменением климата, правительство Индонезии объявило о планах перенести свою находящуюся под угрозой исчезновения национальную столицу из Джакарты в новое место на острове Борнео. Дело в том, что повышение уровня моря влечет за собой не только более частые наводнения, но и более высокие темпы эрозии береговой линии, большой ущерб от штормов и загрязнение естественных резервуаров питьевой воды водой соленой, морской.

Фактор *состояние здоровья* может варьироваться от краткосрочных всплесков заболеваний, ограниченных определенной географической областью, до пандемий, распространяющихся по всему миру. Он может повлиять на деятельность не только фармацевтических, биотехнологических компаний и организаций здравоохранения, но и на фирмы, не имеющие прямого отношения к медицине и фармакологии. Пандемии, такие как птичий или свиной грипп, могут оказать сильное влияние на все сферы бизнеса, включая производство продуктов питания, туризм, гостиничный бизнес и транспорт. По-настоящему глобальная пандемия, такая как COVID-19, может практически парализовать большинство бизнес-транзакций, если не все, что приведет к фактической остановке мировой торговли. Поскольку процесс глобализации и связанный с ним рост количества поездок по миру увеличили вероятность того, что локальные заболевания перерастут в пандемии, менеджеры должны быть готовы адаптировать свои бизнес-модели к меняющимся санитарным условиям, которые могут угрожать здоровью их клиентов и сотрудников, а также итоговой прибыли компаний.

Социальная ответственность. Такие факторы, как бедность, загрязнение окружающей среды, нехватка воды, изменение климата, социальная несправедливость и неравномерность распределения доходов, требуют пристального внимания. Частный сектор в наши дни берет на себя определенную ответственность

за улучшение условий жизни, а фирмы во всем мире повышают роль корпоративной социальной ответственности.

Поскольку влияние маркетинга все больше распространяется на общество в целом, маркетологи должны учитывать этический, экологический, юридический и социальный контекст своей деятельности¹³. Таким образом, задача организации состоит в том, чтобы определить потребности, желания и интересы целевых рынков и удовлетворить их более эффективно и продуктивно, чем конкуренты, сохраняя или повышая при этом благополучие потребителей и общества в долгосрочной перспективе.

По мере того как товары становятся все более и более похожими на «коммодити», а потребители — более социально сознательными, некоторые компании, в том числе The Body Shop, Timberland и Patagonia, начинают делать акцент на своей социальной ответственности, используя это как способ выделиться среди конкурентов, склонить потребителей купить свои продукты, что позволяет добиться заметного роста продаж и прибыли¹⁴.

Внося изменения такого рода в маркетинг и деловую практику, фирмы также сталкиваются с этическими дилеммами и озадачивающими компромиссами. Потребители могут ценить удобства того или иного продукта, но им трудно оправдать использование одноразовой посуды или какой-то сложной упаковки в мире, пытающемся свести отходы к минимуму. Возрастающие материальные запросы могут вступить в противоречие с потребностью в устойчивом развитии. «Умные» компании творчески подходят к разработке своих продуктов, учитывая требования энергоэффективности, уменьшения углеродного следа и снижения токсичности.

Toyota Prius

Некоторые автомобильные эксперты высмеивали предсказание компании Toyota о продажах 300 000 автомобилей в течение пяти лет после запуска своего гибридного седана Prius в 2001 году. Но к 2004 году сформировался шестимесячный лист ожидания на Prius. Формула успеха компании с данной моделью — это комбинация мощного электродвигателя и способности быстро переключаться между ним и ДВС, в результате чего расход топлива составляет 4,3 литра на 100 километров пути при движении по городу и шоссе. Автомобиль также сочетает в себе вместительность и мощность семейного седана, экологичную конструкцию и стартовую цену в чуть более чем 20 000 долларов. Некоторые потребители также ценят то, что отличительный дизайн Prius позволяет им наглядно заявлять о своей приверженности охране окружающей среды. Какой из этого можно вынести урок? Функционально успешные продукты, которые потребители считают полезными для окружающей среды, могут быть привлекательными вариантами, на которых покупатель остановит свой выбор¹⁵.

Сейчас как никогда раньше маркетологи должны мыслить глобально и предлагать креативные решения, чтобы каждый, кто оказывается вовлеченным в рыночные транзакции, получил свою выгоду и баланс противоречивых требований был соблюден. Им следует разрабатывать интегрированные маркетинговые программы и выстраивать конструктивные отношения с большим количеством их участников¹⁶. Кроме сосредоточенности на том, чтобы делать правильные вещи внутри своей компании, они должны также учитывать более масштабные последствия своих действий на рынке. Об этом мы поговорим далее.

ТРИ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТА МАРКЕТИНГА

Четыре основные силы, формирующие сегодняшние рынки, — технологии, глобализация, окружающая среда и социальная ответственность — коренным образом меняют способы



Toyota Prius

Мощный электродвигатель в сочетании с быстрым переключением на газомоторное топливо позволяет Prius достигать расхода топлива в 4.7 литра на 100 километров как в городе, так и на трассе.

Источник: ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo