

ЖАРТаньян и три маркетера, или «Совет четырех»

Продолжение. Начало в № 1-3 за 2015 год.

Сергей
ГЛУБОКИЙ

ГЛАВА 3. КАК ОБОСНОВАТЬ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ИДЕИ НА РЫНКЕ

Очередная проблема нашего общего друга Портвоса заключалась в том, что от него требовали серьезного маркетингового обоснования идеи нового товара – картофелечистки. Конечно, предполагалось, что в Беларуси этот товар будет востребован, но вот насколько именно востребован – на этот вопрос наш Портвос не мог вразумительно ответить своему начальству.

УТЮГ «С ВЕРТИКАЛЬНЫМ ВЗЛЕТОМ»

Когда я вошел в комнату, где обычно проходил наш «Совет четырех», Портвос уже жаловался на жизнь:

– Проблема чаще всего связана с тем, что можно очень долго и скрупулезно изучать рынок, устанавливать потребности потенциальных покупателей, ловить тончайшие нюансы конъюнктуры сегмента, но...

– Но адекватная маркетинговая идея придет очень нескоро, – продолжил Абрамис. – По вдохновению. Вдохновение же – такое непознанное состояние души, которое у маркетера может наступить, а может и не наступить. Схема «утром исследование – вечером идея» (вдохновение почему-то чаще посещает по вечерам, по окончании рабочего дня), к сожалению, подходит далеко не всем.

– Вообще-то дело исследователя рынка – провести исследование, сделать выводы и передать результаты компетентным сотрудникам или подразделениям предприятия: управляю-

щему, техническому директору, главному инженеру, проектному бюро, службе сбыта, отделу рекламы, – сказал Артос. – Вроде бы именно там должны генерироваться идеи. Но это – большая редкость, потому что им не до идей. Они оправдываются тем, что погрязли в рутинной технической работе. А рождение маркетинговых идей – функция именно маркетолога. За это, мол, ему деньги платят.

– Как бы там ни было, в соответствии с концепцией маркетинга он действительно должен поставить (в смысле – сформулировать) задачу другим сотрудникам и подразделениям, – решил и я вступить в разговор. Но если это делать непосредственно на основе отчета по маркетинговым исследованиям, то может получиться что-нибудь вроде: «Таким образом, опрошенная целевая аудитория (студенты высших учебных заведений, проживающие в общежитиях) нуждается в конструкции, позволяющей утюжить предметы одежды на вертикальной плоскости (стена, дверь, шкаф и т.п.) в связи с ограниченностью пространства в месте проживания».

Артос пожал плечами:

– Ну, тут хоть как-то можно подытожить результаты анкетирования, выдвинув идею (пусть сначала бредовую, но идею!) некого «летающего» утюга и вертикальной гладильной доски с креплениями для предметов одежды. А как Вам такое: «Таким образом, опрошенная целевая аудитория (рядовые ра-

ботники офисов коммерческих организаций) нуждаются в конструкции, позволяющей расслабиться непосредственно на рабочих местах в течение кофейных пауз с созданием иллюзии кратковременного пребывания на берегу теплого моря»? Как Вы думаете, понравятся главному инженеру или маркетерам подобные постановки задачи?

«НАУКА. СОВЕСТЬ. НЕЗАВИСИМОСТЬ»

– Решение проблемы – типичное для маркетинга, – сказал Абрамис. – Если задачу не получается решить прямым способом, задумавшись, нельзя ли ее решить обратным ходом. По схеме «утром идея – вечером (в смысле – после обеда) обоснование». Это значит, что на вдохновение мы теперь не рассчитываем, озарения не ждем, а исходим из того, что «формулировка» (постановка задачи технарям и маркетерам) у нас уже есть.

– А в чем заключается обратный ход? – спросил Портвос.

– В том, что теперь мы оцениваем емкость и потенциалы соответствующего сегмента рынка. И при положительном результате у нас получается и маркетинговая идея, и ее четкое обоснование, – ответил Абрамис. – Обязательное условие – честность маркетолога и его противостояние возможному давлению со стороны заинтересованных лиц. Ни о каких «подгонах» или допущениях (по принципу «любой каприз за Ваши деньги») не может быть и речи! Недаром международный лозунг маркетологов-экономистов – «Наука. Совесть. Независимость».

– Может показаться, что решая проблему обратным способом, мы ставим телегу впереди лошади, – возразил Артос.

– На самом деле это не так. Просто для гениального маркетолога, который легко берет концепции «из воздуха», в качестве «лошади» выступает отчет по маркетинговому исследованию, а рожденная на его основе идея – «телега» или, пожалуй, быстрая и легкая «каре́та». Но гении маркетинга – явление крайне редкое. Даже в нашей стране, где, как говорится, голь на выдумку хитра. Для большинства же маркетологов в качестве «лошади» выступает идея, полученная в ходе рутинной работы по синектическим методикам, а потом уж катится тяжелая «телега» нудного маркетингового обоснования.

– Что за синектика такая? – поинтересовался Портвос с недовольной улыбкой на лице. (Не любит он новых слов.)

– Синектика – направление в маркетинге, предполагающее креативный подход к решению инновационных, сбытовых, рекламно-информационных и даже финансово-ценовых задач бизнеса, – пояснил я, вспомнив университетский курс по креативным технологиям. – Насчет задач последнего типа некоторые специалисты высказывают сомнения. Но, с другой стороны, это же действительно гениальность – быстро рождают идеи относительно простых способов «раздобывания» денег. Теоретической основой синектики является утверждение, что креативные процессы познаваемы, и их описание можно использовать для разработки методических рекомендаций по оптимизации бизнес-решений. По мнению основоположника синектики американского бизнесмена В. Дж. Гордона, иррациональное (интуитивное) начало в креативе важнее рационального (логического). В латентном состоянии маркетолога и маркетера скрыто гораздо больше творческих способностей, чем они предполагают.

– Синектические методы, в отличие от «мозгового штурма», не рекомендуют поспешно «атаковать» техническую или маркетинговую проблему без достаточного углубления в условия задачи, – добавил Абрамис. – Гордон рекомендует синекторам подавлять у себя хорошо знакомое креативным работникам чувство самоудовлетворенности при возникновении первого же решения, которое кажется блестящим и тормозит возникновение других, более эффективных идей (этим они, кстати, отличаются от так называемых работников творческого труда – поэтов, писателей, живописцев, музыкантов, кинорежиссеров, которые, будучи истинными художниками, никогда не могут быть вполне довольны своими достижениями).

Артос тоже не мог оставить такую тему без комментария:

– Отличие от «мозгового штурма» еще и в том, что «погружение» в проблему происходит постепенно. Генерирование креативных идей осуществляется на сессиях синекторов. Кроме руководителя сессии, никто из синекторов сначала не посвящен в конкретные условия креативной задачи. С точки зрения синектики преждевременная четкая постановка задачи не дает возможности преодолеть психологическую инерцию, сломать стереотипы, отвлечься от проторенных путей и известных способов решения. Обычно в начале сессии синекторы обсуждают некоторые признаки задачи, рассматривают некие общие функции,

которые должен выполнять проектируемый товар, создаваемый канал сбыта или подбираемый рекламодатель. Если, например, должна решаться проблема обеспечения торговых точек парковками для автомобилей, дискуссия может быть начата с обсуждения ... вопросов хранения запасного и простаивающего оборудования на заводах. Или при решении проблемы расположения на билборде максимума информации сессия начинается с «рецензирования» ... технических чертежей с точки зрения эстетического воздействия.

Абрамис согласно кивнул, но уступать свой приоритет в чтении лекций и нотаций не стал:

– Обсуждение вначале охватывает широкий диапазон общих бизнес-идей, которые постепенно конкретизируются вопросами руководителя сессии, умеющего направить обсуждение в желаемое русло. Суть применяемых приемов состоит в том, чтобы превратить непривычное в привычное, а привычное – в непривычное.

Руководитель предлагает дать решение, пользуясь одним из четырех типов аналогий:

1) прямой аналогии (конструируемый, совершенствуемый или рекламируемый объект сопоставляется с более или менее похожими объектами из других областей техники, природы, истории, искусства и т.д.);

2) субъективной аналогии (решающие креативную задачу маркетолог или маркетер «вживаются» в образ изобретаемого, совершенствуемого или рекламируемого ими объекта);

3) символической аналогии (используются поэтические метафоры, аллегории и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого);

4) фантастической аналогии (маркетолог должен представить себе вещи такими, какими они не являются в действительности, но какими он хотел бы их видеть).

Как видим, чистого творчества здесь не так уж и много. Больше рутинной (бизнес-процессной) работы, без которой никогда не обходится такое направление деятельности на современном предприятии, как операционный маркетинг. Работы – по науке, работы – на совесть, работы – независимо от давления конкурентов, начальства, сослуживцев и других лиц, заинтересованных в решениях маркетинговой задачи, которые существенно отличаются друг от друга. Такие отличия вполне естественны. Но цель маркетолога – единственно верный и объективный вариант решения.

УЖЕ НЕ ТВОРЧЕСТВО, НО ЕЩЕ НЕ СИНЕКТИКА

Рассмотрим ряд методов, которые могут применяться в некоторых ситуациях, связанных с решением маркетинговых бизнес-задач.

Метод релаксации – не столько рутинно-синектический, сколько рассчитывающий все же на приход вдохновения. Возникновению интуитивной догадки, помогающей связать в единое целое внешне противоречивые факты маркетинговых исследований, способствует снятие познавательных-психологических барьеров путем отдыха, отвлечения внимания, временного отказа от решения задачи. Это приводит к снижению психологической инерции и разрушению непродуктивных стереотипов мышления. Имеется в виду, что во время перерывов решение трудной задачи продолжается в сфере подсознания. И потом – бах! – озарение. Это еще не синектика, но уже и не творчество. Еще более приближенный к синектике подход – пресловутое НЛП.

НЛП – нейролингвистическое программирование, одно из наиболее популярных направлений прикладной психологии, разработки которого активно внедряются в инновационный, рекламный, мерчандайзинг и другой маркетинговый креатив. НЛП позволяет маркетологу свободно «творчить», расширить пределы своего воображения и увидеть исследуемый или рекламируемый товар с оригинальной стороны.

Вот краткое поэтапное изложение одной из НЛП-методик:

«1) Если Вы маркетолог, подумайте об установленной рыночной потребности и почувствуйте интерес к решению маркетинговой задачи. Если Вы маркетер, подумайте о товаре и почувствуйте интерес к решению рекламно-информационной задачи.

2) Представьте себе или сконструируйте образ потребности и товара в виде серой объемной фигуры с четкими контурами. Фокус внимания направлен только на этот образ.

3) Представьте себе образ динамично изменяющимся (как в кино или анимации), скрывающимся в тумане и проявляющимся в другой форме. И так несколько раз. Если это сложно, то попробуйте почувствовать поток воздуха слева и чуть впереди, который проходит через Ваше тело, и заметьте, как скорость этого потока связана со скоростью трансформации образа. Постепенно Вы сможете увидеть несколько новых предметов, имеющих четкие формы, яркий и контрастный цвет. Выберите наиболее понравившийся, даже если он кажется абсолютно нереальным.

4) Переместите полученный образ вниз и вправо. Это делает образ более реальным и живым. Теперь изменяйте мысленно такие свойства, как прозрачность, плотность, цвет, яркость и т.д. Подумайте о применении данного объекта в домашнем хозяйстве, в офисе и т.д. Какие новые функции у него появились, чтобы перенести их в рекламный контекст? Продолжайте перебирать разные свойства, пока не найдете вполне конкретные варианты использования образа в рекламе и не почувствуете, что идея Вам нравится.

5) Можно представить рядом с получившимися объектами целый ряд других, обладающих похожими свойствами. Проверьте, видели ли Вы нечто подобное раньше. Эскизно зарисуйте полученные варианты».

Как видим, методы не особо сложные и (для любителей) даже приятные. Но вот насчет единственно верного и объективного результата, достигаемого с их помощью, – довольно сомнительно.

Амплификация – это прием, заключающийся в усилении действия отдельных параметров в сложной системе. Маркетолог предполагает, что незначительные действия или изменения способны вызвать сильный эффект. Например, в ходе исследования рынка установлено, что предприятию более выгодно производить менее качественную продукцию, но также менее затратную. Ликвидировав «лишнее» качество, предприятие может получить значительную экономию расходов без сравнимого с ней снижения цены. Но как отнесутся к этому предложению маркетолога сотрудники технических подразделений и маркетеры предприятия, если первые находятся под прессом стандартов менеджмента качества ИСО, а вторые теряют самый важный (с их точки зрения!) довод в текстах рекламных сообщений? Конечно же, такая маркетинговая идея не найдет поддержки среди большинства сотрудников предприятия. Но найдет среди учредителей и руководства компании...

Короче, амплификация – рискованный прием. Его стоит применять маркетологу, который не боится войти в прямую конфронтацию с сослуживцами. Или пользуется особым доверием начальства.

Итеративный метод. Он заключается в таком решении задачи, когда процесс начинается с некоторого пробного варианта решения, а затем применяют алгоритм, обеспечивающий улучшение этого варианта. Процесс таких проб продолжается до тех пор, пока маркетолог не сделает заключение о невозможности дальнейших улучшений либо слишком высокой стоимости процесса улучшений.

Итеративные алгоритмы подразделяются на 3 класса:

1. Алгоритмы, при реализации которых известно, что на каждой итерации решение улучшается, а число таких итераций для достижения оптимума бесконечно.

2. Алгоритмы, при реализации которых каждая итерация улучшает решение, но число итераций конечно.

3. Алгоритмы, основанные на методе проб и ошибок, улучшающие решение в целом, но не на каждой отдельной итерации.

Итеративный метод повышает практический интеллект маркетолога и его применение дает отдачу, т.к. успеха на рынке достигает тот, кто действует и размышляет над улучшением эффективности маркетинговых действий.

Метод инверсии. Этот синектический метод заключается в том, что делается попытка сменить уже известное решение какой-либо задачи на противоположное, поступить наоборот. Обратное маркетинг-планирование, о котором шла речь в части четвертой нашего Курса экстремального вождения, – это пример инверсии.

Метод можно использовать при сбытовых переговорах и рекламе. Примером применения его в ходе заключения сделки является такой пример, который предлагает не убеждать потенциального покупателя, а сделав торговое предложение, ждать от него ответных действий.

Известно, что негативная реклама часто бывает столь же эффективной, как и позитивная. Например, реклама нового фильма ужасов на DVD: «Не покупайте эту гадость» действует с точностью до наоборот. Один из «мягких» вариантов: «Не покупайте у нас, если вы найдете лучше и дешевле!».

Как лучший способ не забыть что-то – пытаться заставить себя это забыть, так и лучший способ привлечь внимание к объекту – просить не обращать на него внимания. Один предприимчивый продавец разместил в витрине своего магазина объявление: «Не смотрите на потолок». Размещенная на потолке реклама имела огромный успех. С тех пор прием запрета, относящийся к инверсии, с успехом используется в рекламе.

Примеров использования метода инверсии в практике инновационного маркетинга достаточно много. Так, менеджеры японской фирмы Toyota решают вопросы по экономии сырья, внедряя методику, по-

заимствованную из концепции американского супермаркета: доставлять детали точно к моменту, когда в них наступает необходимость. Вместо проектирования потребности в материалах на каждом этапе производства от первого до последнего они поступают наоборот. Начало всему – конечный выпуск, и все этапы подстраиваются под него. Вместо «подталкивания» – «подтягивание». Информация также идет снизу: от рабочего, диктующего условия, – к снабженцам; от производства – к предыдущему этапу работы. Тоже, казалось бы, «телега» впереди «лошади», но опять-таки ложное впечатление. Автомобиль Toyota едет. И «телегой» его вряд ли кто назовет.

Где-то в начале 90-х годов прошлого века пиарщики Минского автомобильного завода решили слегка «окучить» рынок Западной Европы. И какую, вы думаете, они выбрали для этого маркетинговую коммуникацию? Подсказка: это было печатное издание. Ни за что не догадаетесь. Это был ELLE – журнал для девушек из богатых семей Западной Европы. Но мало того, пиарщики МАЗа выбрали для раскрутки грузовиков в таком журнале довольно рискованный слоган. В то время в PR-акциях МАЗа на территории России участвовал известный рок-музыкант и поэт Юрий Шевчук. На одной из них или в каком-то интервью он выдал несколько грубоватый (но вполне в духе рок-поэзии тех лет) афоризм: «Грузовик – морда эпохи». Пиарщики ухватились за него и трансформировали в слоган «МАЗ – морда эпохи», который, согласно легенде, и был помещен на глянцевого странице журнала для утонченных европейских девушек. По рассказам очевидцев, смотрелась картинка очень эффектно, а от слогана особо впечатлительные девушки вовсе падали в обморок. Насколько это было целесообразно – пиариться в журнале для девушек, если они не являлись целевой группой производителя самосвалов? Во всяком случае прием инверсии – налицо!

Сейчас уже трудно однозначно установить, на что рассчитывали пиарщики МАЗа, но по легенде именно тогда зародились идеи совместных проектов с европейскими автомобилестроителями. Возмущенные девушки показывали «морду эпохи» своим родителям-миллионерам и бой-френдам из высших кругов западноевропейского бизнеса. Те удивлялись еще больше, но не столько креативности пиаровцев, сколько самому факту существования в каком-то регионе России (а Беларусь как отдельную страну они вообще не рассматривали) работающего завода, да еще выпускающего серьезные грузовики. Ну и согласно легенде

идея СП «МАЗ-МАН» зародилась именно благодаря этой заманухе. На самом деле идея СП зародилась гораздо раньше этой публикации. Но байка красивая... В плане демонстрации приема инверсии и того, что никаких пределов, никаких стереотипов, никаких табу у креатива нет и быть не может.

«ИДЕЯ – УТРОМ...»

Метод агглютинации. Он предполагает «склеивание» различных обычно не соединяемых качеств, свойств, частей. Этот прием позволяет получить, например, новые нетрадиционные изделия, так называемые товары двойного назначения. Так путем агглютинации был создан кондиционер-нагреватель, термос-кипятильник, тостер-печь, принтер-ксерокс. Метод агглютинации предполагает соединение в одном целом объектов, свойств, частей, качеств и т.д., выбранных сознательно.

В отношении с потребителем эффективной может быть одновременная похвала и критика (в известных пределах).

Световые и цветовые контрасты в рекламе также являются примером агглютинации.

Метод гиперболизации. Этот метод заключается в сознательном расширении, сжатию, вообще изменении предметов или частей, а также подчеркивании, выделении каких-либо качеств и свойств объектов. Он часто применяется в рекламе, когда, например, товар представляет не просто симпатичная девушка, а писаная красавица. Жирным шрифтом выделяются наиболее значимые места в текстовых сообщениях. Данный прием используется в тех случаях, когда требуется направить внимание целевой аудитории в нужное русло.

В маркетинговом анализе используется агрегирование, укрупнение показателей, применение средних величин. Объединение продукции и потребителей в однородные группы (сегменты рынка) также представляет собой агрегирование. Сущность агрегирования состоит в соединении однородных элементов в более крупные.

Зачем эскимосам пляжные тапочки? Если они им не нужны, тогда для чего нужны полные каталоги товаров, предназначенных для разных потребителей? Во многих странах поняли, что не стоит переводить бумагу на издание увесистых каталогов. И сейчас вместо одного большого каталога составляют целый ряд каталогов, предназначенных для разных групп потребителей.

Метод фокусного (фокального) объекта. Был предложен в 1926 году немецким креатором Ф. Кунце и усовершенствован в 1953 году американским психологом Ч. Вайтингом. Состоит в том, что признаки случайно выбранных объектов переносятся на объект, который находится в фокусе внимания. В результате получаются необычные сочетания, новые качества, возникает цепь ассоциаций, необходимых для творческих решений.

Сегодня фокусный объект – одна из легенд, которыми морочат голову начинающим креаторам, о том, как немец Кунце создал магический ряд слов. При фокусировке этого ряда на фокусный объект (рекламируемый товар) можно за считанные минуты получить множество идей его рекламных образов. Поиск магического ряда Кунца это как доказательство теоремы Ферма – безнадежно, но увлекательно. Кроме того, приобретаются кое-какие навыки. Как бы там ни было, с этого занятия начинается «курс молодого бойца-креатора».

На самом деле у каждого маркетолога или маркетера должен быть свой ряд «волшебных слов», которые приходят ему на выручку на «крутых поворотах» рынка. Скажем, такой, как приведенный рисунке 1.

Допустим, в ходе проведенных опросов предприятий общественного питания выяснилось, что они остро нуждаются в автоматических картофелечистках. Но насколько остро? Окупится ли проект, связанный с их производством? Кроме того, маркетолог установил, что имеющиеся картофелечистки имеют недостаток – ножи не удаляют «глазки», что впослед-

ствии вызывает нарекания со стороны посетителей. Можно долго думать над решением этой проблемы, ожидая прихода вдохновения... А можно обратиться к представленному на рисунке 1 ряду «волшебных слов» и найти то, которое подскажет идею модернизации картофелечистки. Слово это – «Винт» (специально выделено на рисунке), и вот уже маркетолог ставит техническому подразделению задачу – ввести в производимую картофелечистку модуль с коническими зенковками, которые по принципу «винта» позволят добиваться максимального качества чистки картофеля. Впрочем – нет! Спешить не стоит. Следует просчитать – будет ли востребована такая инновация на рынке. Все данные для этого в распоряжении маркетолога уже должны быть – ведь идея инновационной картофелечистки получена наутро после завершения маркетинговых исследований и составления отчета.

«...ОБОСНОВАНИЕ – ВЕЧЕРОМ»

Несмотря на существенные отличия потребительских и отраслевых рынков, подход к определению емкости рынка продукции единообразен – метод последовательных отношений, называемый также на жаргоне маркетологов методом КОБРЫ (количественная оценка базового рынка). Конечно, формы анкет и самой КОБРЫ следует адаптировать под решение конкретной отраслевой задачи, но это не так сложно, как может показаться на первый взгляд.

Рассмотрим пример такой адаптации. В таблице 1 показана трансформированная форма КОБРЫ по картофелечисткам, а в таблицах 2-5 представлены

Рисунок 1

Пример ряда для применения метода фокусного объекта

Адрес	Дорога	Номер	Снег
Альбом	Жизнь	Опрос	Собрание
Аптека	Здание	Осмотр	Сон
Балкон	Знак	Отдел	Спорт
Башня	Игра	Перевод	Статуэтка
Билет	Ключ	Пирамида	Сюрприз
Бокс	Книга	Плакат	Танец
Ветер	Коридор	План	Тарелка
Взгляд	Кран	Плата	Улица
Винт	Кувшин	Подписка	Успех
Вода	Лабиринт	Работник	Утро
Воздух	Легенда	Радиоприемник	Фигура
Вокзал	Лед	Разговор	Фильм
Голос	Момент	Сбор	Фрукт
Дверь	Море	Свет	Характер
Диктофон	Мост	Сделка	Цель
Диск	Набор	Слово	Часы
Дождь	Небо	Смена	Человек

типовые формы анкет для ее заполнения. Так, коэффициент наличия картофелечисток на предприятиях общепита 3,36, полученный по результатам опроса тридцати респондентов в виде таблицы 2, корректирует статистику предприятий соответствующего профиля в сторону увеличения в п. 1.2 таблицы 1. Средневзвешенный срок службы 10,156 года, полученный также по данным таблицы 2, подставляется в п. 3.2 и дает в п. 3.3 средний темп замены картофелечисток предприятиями общепита (как обрат-

ную величину и понижающий коэффициент в п. 3.5). Коэффициент предпочтения по данным таблицы 3 учитывается в виде эффекта, учитывающего кратковременную неплатежеспособность покупателя, в п. 5.3.

Эффект исчезновения потребляющих единиц на отраслевых рынках определяется чаще всего экспертной оценкой по форме, представленной в таблице 4. Величина эффекта трудности сравнения устанавливается на пересечении соответствующих строки и столбца матрицы, приведенной в виде таблицы 5.

Таблица 1

Оценка емкости и потенциалов рынка картофелечисток

1. Количество потенциально потребляющих единиц – предприятий общепита								
1.1	Численность субъектов хозяйствования соответствующего профиля (общественные и корпоративные столовые, рестораны, кафе) – около 4200 наименований							
1.2	Число картофелечисток, находящихся в пользовании: $3,36 \times 4200 = 14\ 112$ ед.							
1.3	Число потребляющих единиц по сегментам							
1.3.1	1.3.2	1.3.3	1.3.4					
г. Минск	Областные центры	Райцентры	Остальные населенные пункты					
27,7%	29,1%	25,3%	17,9%					
$0,277 \times 14\ 112 = 3900$ ед.	$0,291 \times 14\ 112 = 4100$ ед.	$0,253 \times 14\ 112 = 3570$ ед.	$0,179 \times 14\ 112 = 2520$ ед.					
1.4	Размер базового рынка, включающего сегменты 1.3.1, 1.3.2 и 1.3.3: $3900 + 4100 + 3570 = 11\ 570$ ед							
2. Размер спроса на первичное приобретение – 200 ед.								
3. Размер спроса на замену товара длительного пользования (ТДП)								
3.1	Количество картофелечисток, находящихся в пользовании, – около 11 570 ед.							
3.2	Средневзвешенный срок службы картофелечистки $T = 10,156$ года							
3.3	Средний темп замены картофелечисток (прекращения срока службы по причинам физического износа): $1/T = 0,098$ ТДП в год							
3.4	Ежегодный спрос на замену $0,098 \times 11\ 570 = 1133$ картофелечисток в год							
4. Количество единиц товара на потребляющую единицу (на одно предприятие соответствующего профиля) – учтено в п. 1.2								
5. Ориентировочная емкость рынка – 1133 ед. и эффекты понижения емкости								
5.1	Эффект появления субституттов (новых технологий и товаров-заменителей) 0,85							
5.2	Эффект исчезновения потребляющих единиц 0,995							
5.3	Эффект платежеспособности покупателя (предпочтения товара) 0,773							
5.4	Эффект форс-мажорных обстоятельств 0,95							
5.5	Эффект трудности сравнения 0,9							
6. Пониженная емкость рынка: $0,85 \times 0,995 \times 0,773 \times 0,95 \times 0,9 \times 1133 = 630$ ед.								
7. Скорректированная емкость рынка в соответствии с п. 2: $E_k = 630 + 250 = 880$ ед.								
8. Абсолютные потенциалы сбыта для различных уровней цены, тыс. руб.								
8.0	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8
0	20	40	60	80	100	120	140	160
$P_a = E_k = 880$	560	420	310	240	160	100	50	25
9. Текущий потенциал сбыта при давлении двух конкурентов: $P_t = 80$ ед.								
10. Страховой потенциал сбыта (в соответствии с п. 2): $P_c = 200$ ед.								

Таблица 2

Укажите срок службы
картофелечистки
 (наименование оборудования в широком смысле – с учетом аналогов и прототипов)
 на Вашем **предприятии общественного питания**
 (наименование потребляющей единицы)

Период	Более 16 лет	12-16 лет	8-12 лет	4-8 лет	Менее 4 лет	Общая сумма откликов Σo
Отклики 30 опрошенных предприятий						↓
Сумма откликов	18	20	25	24	14	101
Доля в общей сумме	0,178	0,198	0,248	0,237	0,139	T
Взвешенный период	$18 \times 0,178 = 3,204$	$14 \times 0,198 = 2,772$	$10 \times 0,248 = 2,48$	$6 \times 0,237 = 1,422$	$2 \times 0,139 = 0,278$	10,156

$$k \text{ наличия} = \frac{\Sigma o}{\text{число опрошенных предприятий}} = \frac{101}{30} = 3,36$$

Средневзвешенный срок службы: $T = 3,204 + 2,772 + 2,48 + 1,422 + 0,278 = 10,156$ года

Таблица 3

Оцените по 10-балльной системе важность с Вашей точки зрения
картофелечистки
 (наименование оборудования в широком смысле – с учетом аналогов и прототипов)
 на Вашем **предприятии общественного питания**
 (наименование потребляющей единицы)

Балл	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Общая расчетная сумма откликов Σp
Отклики												↓
Сумма откликов	1	1	1	–	1	3	1	3	2	3	14	
Расчет	0	1	2	0	4	15	6	21	16	27	140	232

$$k \text{ предпочтения} = \frac{\Sigma p}{\text{число опрошенных предприятий} \times 10} = \frac{232}{30 \times 10} = 0,773$$

Таблица 4

Оцените в процентах эффект исчезновения потребляющих единиц

Эксперт	Вероятность, %	Эффекты (в десятичном виде)
Как Вы оцениваете вероятность исчезновения покупателей картофелечистки ? (наименование товара)		
1	2	0,98
2	6	0,94
3	6	0,94
4	3	0,97
5	8	0,92
Средняя величина	5	1 – 0,05
Величина эффекта		0,95

Следует отметить, что округление при расчетах методом КОБРЫ производится в меньшую сторону

по принципу осмотрительности маркетинговых исследований. В рассматриваемом примере чаще всего

Таблица 5

Матрица «качество-легкость сравнения» для оценки эффекта трудности сравнения

Уровень качества товара	Значения эффектов при различных уровнях трудности сравнения		
	трудно сравнивать	средне сравнивать	легко сравнивать
высокое качество	0,7	0,8	0,9
среднее качество	0,4-0,5	0,6	0,4-0,5
низкое качество	0,3	0,2	0,1

так и делалось, но из п. 1.2 в п. 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, из п. 1.4 в п. 3.1, из п. 3.4 в п. 5, из п. 5 в п. 6 данные переносились без округления для удобства Вашего ознакомления с методикой.

Цифры, как говорится, условные, но предполагаю, что они не будут существенно отличаться от реальных. Уточнение данных на любом уровне КОБРЫ маркетолог может произвести самостоятельно.

Маркетеров как непосредственных участников рынка должна интересовать не столько емкость рынка, сколько потенциалы сбыта продукции предприятия – абсолютного и текущего. Абсолютный потенциал более обстоятельно учитывает ценовой фактор, а текущий потенциал – фактор конкуренции. Именно величина текущего потенциала сбыта сравнивается с размером производственного потенциала предприятия или точкой безубыточности по конкретному виду продукции. Если превышает, то у этого товара есть перспективы на рынке, если меньше – перспектив нет и следует либо что-то менять в товаре, либо рассматривать другой отраслевой или географический сегмент рынка.

По данным же таблицы 1 маркетолог может сделать следующий вывод. Если предприятие будет продолжать выпускать оборудование в прежнем виде, то будет продано всего 80 единиц в год, поскольку рынок придется делить с конкурентами. При точке безубыточности даже около 100 единиц этот проект явно следует закрыть. Если же будет внедрена инновационная модификация картофелечистки (модуль с зенковками), которая «задавит» конкурентов, то удастся продать 240 единиц техники в год. Даже если точка безубыточности этого маркетингового проекта – 200 единиц (в 2 раза выше, чем без инновации), можно быть уверенным в его окупаемости.

Как видим, обратный метод по схеме «утром идея – вечером обоснование» имеет право на жизнь. А возможно, в наших отделах маркетинга он будет

встречен с гораздо большим энтузиазмом, чем прямой ход по принципу «утром исследование – вечером идея», поскольку требует от сотрудников меньшей гениальности.

СОВЕТ АРТОСА

Выберите из рисунка 1 слова, синектические лично для вас. (Напомню критерий синектичности слова: если вы сходу можете подобрать 5-7 нетривиальных, поэтических, фантастических прилагательных для этого существительного, то оно лично для вас синектическое. Можно включать в свой ряд «волшебных» слов). Сфокусируйте выбранные слова и подобранные к ним прилагательные на продукт своей компании (товар, услугу, технологию) и зафиксируйте полученные инновационные идеи.

СОВЕТ ЖАРТАНЬЯНА

Оцените коэффициент наличия и средневзвешенный срок службы вашего товара в домашних хозяйствах или семьях потребителей по форме, предлагаемой в таблице 2.

СОВЕТ ПОРТВОСА

Установите коэффициент предпочтения вашего товара, пользуясь формой таблицы 3.

СОВЕТ АБРАМИСА

Оцените емкость и потенциалы рынка инновационной идеи, полученной методом фокусного объекта, по форме таблицы 1.

СОВЕТ ЧЕТЫРЕХ

Примените, кроме метода фокусного объекта, и другие синектические технологии. Смело используйте все виды аналогий – и прямые, и субъективные, и символические, и фантастические. Удаchi!