



Маурицио Пизани,
глава «Pisani Produce Marketing» (Италия)¹

Введение в плодоовощной маркетинг

Предлагаем вниманию читателей журнальный вариант электронной книги Маурицио Пизани «Introduction to Marketing for Fresh Produce» (2014).



Что это такое маркетинг?

Само английское слово «marketing» — очаровательно. Оно звучное и содержит букву «к», что выглядит довольно экзотично².

Вы когда-нибудь слышали фразу «Она работает в сфере маркетинга»? Конечно, слышали и не раз, я уверен.

Забавно, что фраза «работает в сфере маркетинга» сама по себе ничего не значит. Чтобы заплатить за съёмную квартиру, студентка университета по субботам проводит в магазине промоакции — «она работает в сфере маркетинга». Младший менеджер по работе с клиентами в рекламном агентстве, который за небольшие деньги там днюет и ночует в надежде на светлое будущее, — «он работает в сфере маркетинга». Имеющий степень МВА продакт-менеджер транснациональной компании буквально со школьной скамьи тоже «работает в сфере маркетинга», равно как и директор по маркетингу крупной телекоммуникационной компании, зарабатывающий порой сотни тысяч евро в год.

То есть маркетинг — очень широкое понятие. Оно включает в себя все виды деятельности, связывающие компанию с рынком.

Изучение рынка, анализ потребностей клиентов, разработка новых продуктов, бренда, упаковки, создание коммуникационных программ — всё это (и многое другое) есть маркетинг. И каждая

компания занимается им (более или менее сознательно).

Проблема плодоовощного маркетинга состоит в том, что довольно часто такие важные решения, как выбор названия для бренда или разработка упаковки, принимаются без долгих раздумий, интуитивно или по совету друзей.

© Maurizio Pisani, 2014.

© Русский перевод ООО «Фруитовый бизнес», 2014.

¹ *Об авторе.* Маурицио Пизани начал свою карьеру в 1992 году в «Coca-Cola Italy», а затем более 15 лет проработал в компании «Chiquita», где занимал ряд должностей в области маркетинга, трейд-маркетинга и продаж в Италии и за рубежом. В последнее время г-н Пизани работал в Италии коммерческим директором «Del Monte Fresh Produce». В 2013 году Маурицио открыл собственный бизнес, основав «Pisani Food Marketing» (консалтинговое агентство для итальянских предприятий пищевого сектора) и «Pisani Produce Marketing» (консалтинговый и учебный центр для плодоовощных компаний со всего мира). Маурицио Пизани читает различные курсы лекций по маркетингу, трейд-маркетингу и технике продаж в Университете Боккони (Милан), Болонском университете и др. учебных заведениях. Он является автором двух книг по маркетингу, опубликованных в Италии в 2013 году, и регулярно выступает со статьями по вопросам маркетинга и трейд-маркетинга в плодоовощных журналах и на новостных порталах (FreshPlaza и др.). Маурицио Пизани считает, что его нынешняя деятельность помогает плодоовощным компаниям продавать больше и по более высоким ценам благодаря использованию инструментов маркетинга и трейд-маркетинга. (Прим. ред.)

² В итальянском языке латинская буква «К» встречается крайне редко, в основном в заимствованных словах. (Прим. ред.)

В конце концов, возобладает идея о том, что действительное значение имеют лишь производство и продажа, а всё остальное — это пустая трата времени.

Когда-то это было возможно, но не сейчас. Мир изменился. Предложение продукции стало широким и глобальным. В большинстве стран на рынке доминируют крупные розничные сети. Конкуренция стала гораздо жёстче. Давление на цены и маржу становится всё более и более неустойчивым.

Чтобы изменить сценарий, где победитель — это тот, кто продаёт по самой низкой цене, производителям необходимо начать использовать маркетинговые концепции, причём это нужно делать на профессиональном уровне.

Продуценты должны убедить торговлю и потребителей в том, что предлагаемые им продукты стоят того, чтобы за них можно было заплатить больше.

Продуценты должны разработать сильные бренды, с уникальной и дифференцированной идеей, а также улучшить свое общение



(ЗРЛ)³ общедоступна в большинстве стран, и больше никто не может выстраивать на ней свою конкурентоспособность.

Много лет назад можно было использовать свою логистическую эффективность в качестве инструмента продаж или выстраивать своё коммерческое предложение, опираясь на более низкие транспортные издержки.

Сегодня этого больше нет. Аутсорсинг гарантирует почти одинаковые результаты для всех.

Что касается готовых к употреблению овощей и фруктов (помните первые свеженарезанные салаты?), то ещё совсем недавно буквально

брендом, который вы пожелаете. Аутсорсинг производства делает инновации общедоступными в самое короткое время.

Подумайте о собственной торговой марке (СТМ, *private label*). Сегодня правила прибыли в плодоовощном производстве изменились. Нынче уже недостаточно вырастить качественные яблоки и быть в состоянии доставить их своим клиентам, чтобы рассчитывать на достойные и стабильные доходы. Да, конечно, вы ещё можете заработать деньги в тот год, когда рынок испытывает дефицит яблок, а спрос на них хороший, но как насчёт менее удачного года?

Многие компании-производители должны изменить свой подход к бизнесу, если хотят выжить и процветать даже в неблагоприятный год. Они должны начать с анализа предпочтений потребителей, потом изучить свои коммерческие предложения, дифференцируя их от аналогичных предложений конкурентов



ВАМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕ НУЖНО МНОГО ДЕНЕГ, ЧТОБЫ БЫТЬ УСПЕШНЫМ В МАРКЕТИНГЕ. ВАМ ПРОСТО НУЖНО ВСЁ ДЕЛАТЬ ХОРОШО



с потребителями, начиная с лучшей упаковки.

Вам не нужно много денег, чтобы сделать всё это. Просто вам нужно делать это хорошо.

Зачем вам маркетинг?

Много лет назад мир был разным. Сахар был сахаром, яблоко — яблоком, а фрукты в основном продавались в небольших лавках.

Много лет назад были другие проблемы: как произвести продукцию хорошего качества, организовать перевозки, адаптировать цены к спросу, найти нужных клиентов. Много лет назад можно было зарабатывать на жизнь, делая всё это правильно.

В настоящее время мир продукции изменился. С одной стороны, крупные ритейлеры во всём мире увеличивают свою долю рынка, пропорционально уменьшая прибыль фермеров. С другой стороны, трёхсторонняя логистика



МНОГИЕ КОМПАНИИ-ПРОДУЦЕНТЫ ДОЛЖНЫ НАЧАТЬ С МАРКЕТИНГА, А НЕ С ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ



единичные компании располагали технологиями такого производства и поэтому могли предлагать уникальные в своём роде продукты.

Сегодня этого больше нет. В мире полно упаковщиков, готовых в любое время предложить вам тот же самый продукт, который ваш конкурент успешно запустил всего два месяца назад, причём с любым

³ *Third Party Logistics* (сокращённо ЗРЛ), трёхсторонняя логистика — предоставление комплекса логистических услуг от доставки и адресного хранения до управления заказами и отслеживания движения товаров. В функции ЗРЛ-провайдера входит организация и управление перевозками, учёт и управление запасами, подготовка экспортно-импортной и фрахтовой документации, складское хранение, обработка груза и его доставка конечному потребителю. (Прим. ред.)

на предмет удовлетворения данных потребностей и выявления различий по отношению к торговле и потребителям. Производители должны сделать свои предложения более инновационными и повысить добавленную стоимость предлагаемых продуктов.

Другими словами, движущей силой бизнеса должен стать маркетинг, а не производство с продажей. Это требует радикального изменения нашего менталитета, причём чем дальше, тем больше.

Маркетинг — это профессия (в том числе и в плодоовощном бизнесе)

Возможно, в настоящее время вы убеждены в том, что использование



СНИЖЕНИЕ ЦЕНЫ И УВЕЛИЧЕНИЕ СКИДОК
КАЖУТСЯ ЕДИНСТВЕННЫМ СПОСОБОМ
УДЕРЖАНИЯ УРОВНЯ ПРОДАЖ.
ЭТО ПРАВДА, НО ЛИШЬ В ТОМ СЛУЧАЕ,
ЕСЛИ У ВАС НЕТ СИЛЬНОГО БРЕНДА



Между этикеткой и брендом лежит дистанция огромного размера. Этикетка присутствует на фрукте или овоще, а бренд существует в сознании потребителей. Во многих странах есть лишь несколько категорий плодоовощной продукции, где бренды присутствуют в сознании потребителя.



Конечно, это свидетельство слабости плодоовощной продукции в целом, поскольку рост потребления всегда определяется брендами, посредством которых происходит общение с потребителями. Но слабая брендируемость этого сегмента рынка предоставляет многим плодоовощным компаниям хорошую возможность получить конкурентное преимущество путём создания сильного бренда.

Вы можете представить себе рынок энергетических напитков без бренда *Red Bull*? Не можете? Это почему же?

Да потому что очень трудно создать новый бренд в той продуктовой категории, где уже существует сильный бренд. И именно он пребывает в сознании покупателей.

Чтобы занять свою нишу на рынке, вам нужна сильная дифференцирующая идея. Например, во многих странах Европы потребители ассоциируют бананы с брендом *Chiquita*⁴. Если кто-то захочет запустить новый банановый бренд, то он должен объяснить потребителям, чем бананы с новым брендом отличаются (разумеется, в лучшую сторону)

⁴ Бананы под брендом *Chiquita* поставляет одноимённая американская компания. Её прежнее название — «United Fruit Company». В своё время она являлась олицетворением экономической экспансии США в латиноамериканских странах и была желанным объектом для критических стрел советских пропагандистов. В настоящее время мы стали свидетелями сложного процесса слияния компании «Chiquita» с другими крупнейшими игроками плодоовощного рынка. (Прим. ред.)



от бананов *Chiquita*. Это будет ох как непросто.

В тех продуктовых категориях, где нет брендов, имеется свободное пространство в сознании потребителей, которое может быть заполнено новым брендом. В этом случае тоже нужна сильная идея, но задача гораздо проще, а быть первым в сознании потребителей сулит вам большие преимущества.

Кто помнит имя первого человека, ступившего на Луну? Думаю, что многие скажут: «Этот Нил Армстронг». А кто из нас помнит имя американского астронавта-напарника Армстронга? Скорее всего, никто⁵.



ЕСЛИ ВЫ ОКАЖЕТЕСЬ ПЕРВЫМ В СОЗНАНИИ
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ТО ЭТО МОЖЕТ ПРИНЕСТИ ВАМ
БОЛЬШУЮ ПОЛЬЗУ



⁵ Увы, это так. Фамилию пресловутого мистера Горского, которому Нил Армстронг якобы пожелал осуществления его давней сексуальной мечты, мы почему-то забыли. А вот второй участник первой лунной экспедиции Базз Олдрин как-то исчез из нашей памяти, хотя в свои 84 года он и сегодня пребывает в добром здравии. Та же история и с советскими первооткрывателями космоса. Юрия Гагарина знают все, а как звали второго нашего космонавта? (Прим. ред.)

В плодоовощной продукции и других продуктовых категориях успех многих брендов основан на том, что они первыми появились в сознании потребителей. Пусть начинается гонка брендов — плодоовощной сектор от этого только выиграет.

Итак, с чего начать? С подготовки плана!

Если вы решили, что ваша компания должна использовать маркетинг для бизнеса, начните с подготовки маркетингового плана.

Маркетинговый план для плодоовощной продукции? «Нет, такого у меня нет. Вот если я что-то надумаю, то тогда уже буду решать, стоит ли это делать».

К сожалению, такой подход присущ многим плодоовощным компаниям во всём мире. У них есть отличные продукты, но нет маркетингового плана. Они заранее не выделяют бюджет для маркетинга. Напротив, они каждый раз решают, имеет ли смысл маркетинговая инициатива.

Фактически это приводит к тому, что в таких компаниях любая инвестиция не связана с другими так, как это должно быть, и поэтому не является частью продуманного плана, который разрабатывается для достижения конкретных целей.

Конечно, на это можно возразить, что не так всё просто, что ситуация в течение года может существенно меняться и поэтому заранее сложно рассчитать, какой бюджет можно выделить на маркетинг. Это верно, и именно поэтому наиболее организованные компании ежеквартально пересматривают свои планы.

Если всё идёт хорошо, то компании будут инвестировать больше, а если нет — они будут урезать некоторые расходы.

Тем не менее, маркетинговый план для плодоовощной продукции имеет большое значение для всех компаний, потому что, если вы хотите получить лучшие результаты, все маркетинговые мероприятия должны быть направлены на достижение тех же целей.

Без плана и заранее свёрстанного бюджета существует риск



ЕСЛИ ВЫ ПРОДАЁТЕ ПЛОДОВООЩНУЮ ПРОДУКЦИЮ, ТО ДУМАЙТЕ О ПОДГОТОВКЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА КАЖДЫЙ ГОД, КАК ЭТО ДЕЛАЮТ МНОГИЕ НАИБОЛЕЕ ОРГАНИЗОВАННЫЕ КОМПАНИИ.

ЭТО ПОЗВОЛИТ ВАМ ЗНАЧИТЕЛЬНО УЛУЧШИТЬ СВОИ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



инвестирования во многие небольшие мероприятия, которые никуда не приведут.

Что дальше?

Я надеюсь, что убедил вас в необходимости маркетинга и маркетингового плана. А что дальше?

Маркетинговый план должен охватывать, в первую очередь, вашу стратегию и её реализацию.

В принципе, маркетинговая стратегия должна давать ясное представление о том, на каком поле вы хотите играть и почему именно вы имеете «право на выигрыш». Вы должны начать с анализа и изучения вашего рынка: торговли, потребителей и конкурентов. Затем — на основании результатов такого анализа — вы должны продолжить процесс создания вашего бренда и разработки коммерческого предложения.

Сделав это, вы также должны планировать реализацию своей стратегии: где продавать, как найти нужный подход к своим клиентам, как продвигать свой бренд.

На эту тему уже написаны миллиарды слов, и в нашей вводной электронной книге мы не будем повторять прописных истин.

Однако некоторые вопросы будут рассмотрены в моём блоге на сайте www.pisaniproducemarketing.com.

Вот лишь несколько примеров.

Пример 1. Как продать больше продукции, не инвестируя в маркетинг?

Вы можете сделать это с использованием трейд-маркетингового



подхода. Поясним это на конкретном примере.

Продуцент фруктов Дэнни хочет увеличить объём продаж, но жалуется, что большинство ритейлеров не заинтересованы в его продукции.

Это типичная ситуация. Многие плодоовощные компании просто пытаются продать то, что у них есть. Они ориентируются на продажи: сначала выращивают фрукты или овощи, а затем пытаются их продать.

Вместо этого они должны ориентироваться на трейд-маркетинг: то есть сначала попытаться понять запросы своих потенциальных клиентов и уже затем последовательно организовывать производственный процесс.

А как поступают ориентированные на трейд-маркетинг компании в других продуктовых категориях? Они сначала определяют существующие потенциальные каналы дистрибуции, а затем детально изучают их качественно и количественно.

Сделав это, они разрабатывают конкретные коммерческие предложения для каждого из каналов дистрибуции с точки зрения товарной номенклатуры, упаковки и брендов.



Другими словами, они имеют разные ценовые предложения для различных каналов дистрибуции.

Например, компания «Coca-Cola» стремится в каждый из каналов дистрибуции войти с одним и тем же продуктом (Coke), в различной упаковке (бутылки, банки, полиэтиленовые пакеты и т.д.), разных размеров, с рекламной поддержкой

и сопутствующими рекламными материалами, которые являются уникальными для каждого канала.

Иначе говоря, каждый канал обрабатывается компанией по-разному, а именно в соответствии с его потребностями.

Столь огромная дифференциация делает компании, использующие трейд-маркетинговый подход, более успешными на рынке: они не просто пытаются продавать свою продукцию, но и выстраивают различные предложения, индивидуально адаптированные к каналам дистрибуции.

Конечно, этот подход намного сложнее, чем просто продавать то, что кто-то произвёл (в плане организации, производства, продаж и навыков, необходимых для проведения маркетинговых исследований), но зато, как правило, даёт гораздо лучшие коммерческие результаты.

Пример 2. Четыре вещи, которые следует знать, если вы думаете, что у вас нет денег для маркетинга

Продуцент томатов Джеймс часто слышит слово «маркетинг», любит читать статьи о маркетинге на портале *FreshPlaza* и рассуждает примерно так: «Всё это интересно, но только для крупных компаний, у которых много денег и которые могут позволить себе инвестировать в рекламу. У меня же таких бюджетов нет, поэтому маркетинг — не для меня».

Джеймс ошибается. Во-первых, он должен помнить, что маркетинг — это больше, чем реклама.

Реклама является лишь одним элементом всеобъемлющего процесса маркетинга, который включает в себя изучение потребительских предпочтений, создание новых продуктов, упаковки, брендов и т.д.

Кроме того, Джеймс также должен знать, что есть и другие способы (помимо дорогой телевизионной и журнальной рекламы) ознакомления людей с его брендом и продуктами.

Джеймс (равно как и другие люди и компании, находящиеся в тех же условиях, желающие увеличить свои продажи и прибыль, но имеющие мало ресурсов для инвестирования в маркетинговую деятельность) может сделать следующее:

1) разработать лучшее, чем его конкуренты, коммерческое

предложение для конечных потребителей: инновационные продукты, новые сорта продукции, лучшую и привлекательную упаковку, более впечатляющий бренд;

2) разработать лучшее, чем его конкуренты, коммерческое предложение для торговых каналов, что означает использование **трейд-маркетингового подхода** к адаптации коммерческого предложения для, например, оптовиков и ресторанов, с учётом их потребностей;

3) инвестировать свой маленький маркетинговый бюджет в акции поддержки собственной продукции непосредственно в магазинах. Эти мероприятия (например, раздача рекламных листовок или размещение дополнительного рекламного стенда) дают быструю отдачу с точки зрения увеличения продаж;

4) создать и развивать своё присутствие в Интернете: сегодня именно во Всемирной паутине многие продавцы и покупатели находят друг друга, а в будущем этот тренд будет только усиливаться. Некоторые компании смогли создать успешные бренды посредством Интернета и вообще без инвестиций в традиционные формы рекламы. Действительно, сегодня мир Всемирной сети доступен практически всем. Таким образом, контент-маркетинг, ведение блога или своей странички в социальных сетях могут помочь Джеймсу и аналогичным предпринимателям донести информацию о своих продуктах и брендах до потенциальных покупателей по всему миру.

Вывод таков: маркетинг нужен всем, а не только толстосумам, которые могут позволить себе дорогостоящие рекламные кампании.

Любая плодоовощная компания может улучшить свои результаты с помощью хорошего маркетинга и даже несмотря на очень ограниченный бюджет, а при отсутствии денег — должна работать умнее, чем конкуренты.

Пример 3. Как победить без маркетингового бюджета

Для тех немногих, кто никогда не слышал об «Innocent», эта английская компания, производящая свежие фруктовые коктейли — смузи, была основана в 1998 году тремя молодыми друзьями вообще без маркетингового бюджета.

На музыкальном фестивале в Лондоне эти молодые люди решили попробовать продавать свои первые смузи.

Перед киоском они установили плакат с надписью «Стоит ли нам бросить основную работу, чтобы делать эти смузи?». На этот вопрос мог ответить любой, бросив использованный стаканчик из-под



смузи в один из двух контейнеров, помеченных надписями «Да» или «Нет». К концу фестиваля контейнер «Да» был переполнен, а контейнер «Нет» — пуст. На следующий день ребята уволились со своей основной работы. Так начиналась компания «Innocent».

Интересная история, не так ли?

В настоящее время «Innocent» имеет оборот более £100 млн (фунтов стерлингов). Кстати, в 2013 году трое основателей продали 90% своего бизнеса компании «Coca-Cola» на общую сумму около £300 млн.

Как компания достигла таких результатов, начав с нуля и практически без денег для инвестирования в маркетинг?

То, что сделали трое английских друзей, должно стать отличным уроком для всех плодоовощных компаний, которые не верят в успех в маркетинге из-за дефицита соответствующего бюджета.

Во-первых, основатели «Innocent» проявили себя как создатели **превосходных продуктов**. Это потребовало времени, определённых обязательств и соответствующих навыков, однако



не предполагало огромных маркетинговых инвестиций.

Действительно, разработка выдающегося продукта стоит не намного больше, чем просто хорошо. Разве что это означает больше работы. Гораздо проще почивать на лаврах с хорошим стандартным продуктом, чем пытаться достичь заоблачных высот.

Но даже владение выдающимся продуктом ещё не означает автоматического достижения выдающихся результатов в бизнесе.

В нашем же случае гениальность учредителей «Innocent» привела их на высшую ступень пьедестала почёта: они создали **исключительный бренд**.

Кроме того, эти ребята разработали привлекательную, изобилующую юмором тару, на этикетках которой можно прочесть не только перечень использованных ингредиентов, но также весёлые истории и анекдоты⁶.



Всё это способствовало созданию уникального отличительного бренда, который невозможно не заметить.

Разве всё это стоит много денег? Конечно, нет. Да, для этого потребовались сердечность, креативность, предпринимательское чутьё, но, наверняка, не огромный маркетинговый бюджет. **Вот так исключительные продукты и выдающийся, уникальный, отличительный бренд стали исходными пунктами на пути к успеху для компании «Innocent».**

Почему бы и другим компаниям с ограниченным маркетинговым бюджетом не последовать этому примеру: начать с нуля и через 10 лет достичь оборота в £100 млн?

Как это сделать, мы увидим в следующих статьях, публикуемых на сайте www.pisaniproducemarketing.com. Кроме того, вы можете связаться с автором по адресу maurizio@pisaniproducemarketing.com. RF

⁶ Например, даже на сайте компании «Innocent» контактный телефон именуется «бананафоном». (Прим. ред.)