

## Кейс- решение. Lexus: ценность и роскошь

В 1980-х гг. компания Toyota разработала концепцию нового автомобиля, которая была обречена на успех. Концепция машины Lexus основывалась на наблюдении, что существовал большой привлекательный рынок для машин, которые обладали исключительными характеристиками. Однако значительную долю этого рынка занимали машины с очень высокой стоимостью. Потребители не любили платить сверхвысокие цены, которые Mercedes запросила за свои высококлассные машины, поэтому Toyota планировала завоевать этот рынок созданием машины, которая бы сочетала эксплуатационные характеристики автомобилей Mercedes, но имела бы более приемлемую цену, обеспечивая потребителей желаемой ценностью и давая им почувствовать, что они были солидными покупателями.

В 1989 г. Toyota с большой помпезностью представила Lexus. Тщательно продуманная рекламная кампания объявила рождение новой машины. На одном из рекламных объявлений, где Lexus был показан рядом с Mercedes, заголовок гласил «Впервые в истории покупка автомобиля стоимостью 36 тыс. долл. вместо автомобиля стоимостью 73 тыс. долл. свидетельствует о том, что вы готовы раскошелиться на более качественную машину». Конечно, Lexus обладал практически всеми качествами, что и Mercedes: изысканная форма, качественная отделка и роскошный интерьер.

Однако в данном случае речь шла не только об автомобиле как таковом. Были созданы отдельные дилерские фирмы, причем Toyota позаботилась о том, чтобы в них царил такая атмосфера, на которую состоятельные покупатели вправе рассчитывать от производителя роскошной машины, включая великолепные выставочные залы, бесплатное угощение и профессиональный торговый персонал.

Toyota сделала сильный акцент на успех новой машины. Потенциальным потребителям был разослан пакет рекламных материалов, который включал 12-минутное видео, рекламирующее превосходную конструкцию Lexus. Например, когда стакан поставили на капот Mercedes и Lexus, то в первом случае вода дрожала, а на капоте Lexus поверхность воды была спокойной. Это визуально говорило зрителю, что стабильность Lexus гораздо лучше, чем у одной из самых дорогих машин в мире. Другая видеозапись показывала Lexus, делающую крутой поворот со стаканом воды на приборной панели. Стакан остался стоять ровно; снова Lexus доказала свои преимущества.

Развивая успех, Toyota решила поднять цены. Эта стратегия не сработала настолько хорошо, как ожидалось, и продажи упали. Toyota тогда осознала, что Lexus не хватает для престижа традиций, которые есть у европейских роскошных машин, и что люди снова желают больше платить за этот престиж. Тогда Toyota дала старт новой рекламной кампании, чтобы поднять эмоциональную реакцию на свои машины. Кампания должна быть исключительно мощной, потому что с ее помощью не обходимо было также противодействовать снижению темпов роста рынка роскошных машин по сравнению с общим ростом автомобильного рынка. Частично в этом падении повинны производители «почти роскошных» машин, которые переманили потенциальных потребителей роскошных машин. В эту группу автомобилей входят Toyota Avalon, Nissan Maxima, Mazda Millenia. BMW и Mercedes также представили продукцию для этого сегмента – BMW 3 Series и Mercedes C Class.

В ответ на столь жесткую конкуренцию основной акцент в рекламе Lexus был сделан на нетрадиционных методах рекламы и продвижения, хотя, разумеется, компания не собиралась отказываться от традиционных методов рекламы дорогих автомобилей. Несмотря на то что появление системы TiVo (новая система телевизионного просмотра, которая позволяет пользователям «отфильтровывать» коммерческую рекламу) повергло в смущение многие компании, широко использующие в своей практике коммерческую рекламу, разработчикам рекламной кампании Lexus удалось обратить систему TiVo себе

во благо. Компания спонсировала проведение лотереи под названием «New World of Luxury» («Новый мир роскоши»). В качестве приза победители этой лотереи получали новенький ES300. Пользователи системы TiVo использовали свою систему для поиска рекламных роликов Lexus, в которых приводились подсказки к вопросам, указанным на промоушен-странице TiVo. Лотереи «New World of Luxury» проводились с 12 ноября по 14 декабря 2001 г. В течение всего этого времени пользователям системы TiVo приходилось просматривать рекламные ролики Lexus, которые они, конечно же, отфильтровывали бы, если бы не лотерея.

Создатели Lexus продолжают демонстрировать автомобильной промышленности и своим нынешним конкурентам, что они выпускают автомобили, отличающиеся своим роскошным внешним видом, высокими эксплуатационными характеристиками и стильностью. В 2001 г. агентство JD Power & Associates поставило роскошный автомобиль Lexus на первое место по надежности, демонстрируемой им на протяжении семи лет подряд. Победитель этого конкурса определялся по количеству поломок, о которых сообщали 40 тысяч пользователей малолитражных грузовиков и пассажирских автомобилей. Кроме того, в 2001 г. агентство JD Power & Associates поставило Lexus на первое место по таким важным показателям, как «удержание» клиентов на протяжении двух лет подряд и степень удовлетворенности клиентов дилерским обслуживанием.

В результате маркетинговой деятельности создателей Lexus этот автомобиль установил в 2000 г. свой собственный рекорд продаж – 206 037 штук. Это был абсолютный рекорд продаж, который когда-либо устанавливался производителем автомобилей класса люкс. Это позволило Lexus, потеснив с пьедестала Mercedes-Benz, стать самым продаваемым брендом автомобилей класса люкс. В 2001 г. Lexus была названа самым продаваемым брендом автомобилей класса люкс второй год подряд. В том году компания продала еще 223 983 новых автомобилей Lexus (таким образом, по сравнению с 2000 г. объем продаж увеличился на 8,7 %). Объем продаж автомобилей Lexus, бывших в употреблении, также увеличился на 20,4%, достигнув почти 58 тыс. штук, а объем продаж автомобилей Lexus, бывших в употреблении и сертифицированных, составил 33 тыс., увеличившись на 23,4% по сравнению с 2000 г. В конце 2002 г. на Детройтском автомобильном салоне публике впервые была продемонстрирована модель внедорожника GX470 марки Lexus. Его цена составляла от 45 тыс. до 50 тыс. долл., что позиционирует эту модель примерно посередине между двумя другими моделями внедорожников марки Lexus.

В качестве своей ближайшей цели создатели Lexus выбрали ориентацию на более молодых потребителей своих автомобилей. Денни Клементс, вице-президент группы и генеральный менеджер Lexus, предполагает, что средний возраст целевой группы, на которую рассчитан новый «седан» класса люкс, составляет 47-55 лет, тогда как средний возраст покупателя нынешней модели LS составляет 58 лет. «Наружный дизайн имеет намного более эффектный и броский вид, чем у предыдущего поколения LS 400», – утверждает Денни Клементс, замечая, что комментарии о прежнем стиле LS включали и такие определения, как «солидный» и даже «скучный». Новые маркетинговые планы компании должны способствовать привлечению более молодых потребителей автомобилей Lexus.

Создатели Lexus планируют расширить свою маркетинговую деятельность, собираясь не только получить новых клиентов, но и удержать уже имеющихся. Несмотря на то, что свои дальнейшие планы компания держит в строгом секрете, их нынешние действия свидетельствуют о том, что, как и в прошлом, компания намеревается использовать нетрадиционные маркетинговые приемы. Например, недавнее спонсорство Lexus в лыжных соревнованиях в Колорадо включало приглашение всех владельцев Lexus провести роскошный уик-энд в горах с оплатой всех расходов. Эти усилия согласуются с философией Lexus, направленной на то, чтобы ценность стала роскошной, а роскошь – ценной.

## В о п р о с ы

1. Опишите управленческую проблему, с которой сталкивается компания Toyota – производитель автомобилей Lexus, стремясь выиграть в конкуренции с другими производителями роскошных автомобилей, такими, как Mercedes, BMW и Jaguar, так же как и в конкуренции с «почти роскошными» автомобилями, такими, как Nissan Maxima и Mazda Millenia.

2. Сформулируйте проблему маркетингового исследования, соответствующую управленческой проблеме, которую вы определили в вопросе 1.

3. Разработайте графическую модель, объясняющую процесс потребительского выбора роскошных машин.

4. Выделите два поисковых вопроса, основанных на определении проблемы маркетингового исследования и графической модели.

5. Разработайте по крайней мере одну гипотезу для каждого поискового вопроса, которые вы сформулировали в вопросе 4.

6. Как вы провели бы в Интернете поиск информации о рынке роскошных машин? Суммируйте результаты вашего поиска в отчете.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Малхотра Н.К. Указанная работа. – С. 1048-1050.