



Самое важное
из программ ведущих
бизнес-школ мира

Стивен
Силбигер



Стивен Силбигер

**МВА за 10 дней. Самое
важное из программ
ведущих бизнес-школ мира**

«Альпина Диджитал»

2005

Силбигер С.

МВА за 10 дней. Самое важное из программ ведущих бизнес-школ мира / С. Силбигер — «Альпина Диджитал», 2005

ISBN 978-5-9614-3277-0

«МВА за 10 дней» – это квинтэссенция знаний, необходимых руководителям и менеджерам для эффективного управления бизнесом. Это книга для тех, кто ценит свое время и хочет получить максимально полное представление о том, чему учат в ведущих мировых бизнес-школах. Книга выдержала уже четыре издания в США и сделалась международным бестселлером. В ней представлена суть программ не одной бизнес-школы, но лучших в рейтинге: Гарварда, Пенсильванского и Чикагского университетов, Университета Северо-Запада и Дарденской бизнес-школы при Университете Виргинии, которую закончил автор. Десять дней – 10 ключевых тем: маркетинг, корпоративная этика, бухгалтерский учет, организационное поведение, количественный анализ, финансы, операционное управление, экономика, стратегия, юридические вопросы и еще несколько мини-курсов по переговорам, публичным выступлениям, лидерству и т. п.

ISBN 978-5-9614-3277-0

© Силбигер С., 2005

© Альпина Диджитал, 2005

Содержание

Введение	6
Текущие рейтинги бизнес-школ	8
Двухлетние программы обучения по программе МВА	8
День 1	12
Темы главы «Маркетинг»	12
Процесс разработки стратегии маркетинга	14
1. Анализ потребителей	15
Какова категория потребностей? Кто в нас нуждается и почему?	15
Кто покупает продукт и кто его использует?	16
Каков процесс совершения покупки?	16
Каков уровень вовлечения покупателей?	18
Намереваюсь ли я сегментировать рынок? Зачем? Каким образом?	20
2. Маркетинговый анализ	24
Каков релевантный рынок?	24
На какой стадии жизненного цикла находится продукт?	25
Каковы в отрасли основные факторы конкурентоспособности?	27
3. Анализ вашей компании в сравнении с конкурентами	28
В чем SWOT вашей компании отличается от конкурентов?	28
В чем сильна наша компания и в чем сильны конкуренты?	28
Какое место мы занимаем на рынке?	28
Каковы наши ресурсы в сравнении с ресурсами конкурентов?	28
Какими долями рынка располагают участники?	29
Как выглядит мой продукт в сравнении с конкурентными продуктами на карте восприятия?	30
Как мой продукт позиционируется на фоне конкурентов?	31
4. Обзор каналов сбыта	33
Каким образом мой продукт может выйти на потребителя?	33
Какую прибыль получают участники каждого этапа сбыта?	33
Кто контролирует каждый из этапов сбыта?	35
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Стивен Силбигер

МВА за 10 дней. Самое важное из программ ведущих бизнес-школ мира

Руководитель проекта *И. Гусинская*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *М. Борисов*

Арт-директор *С. Тимонов*

© The Ten Day MBA – Copyright (c) Steven A. Silbiger, 2005

Издание публикуется по соглашению с The Sagalyn Literary Agency и Synopsis Literary Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Прочитав эту книгу, вы:

- в кратчайший срок получите знания, необходимые для ведения бизнеса и успешной работы в корпоративной среде;
- научитесь: разбираться в финансовой документации; составлять и осуществлять маркетинговый план; строить отношения с коллегами и руководством; развивать корпоративную стратегию; жонглировать акциями, облигациями, опционами и инвестициями; к месту употреблять такие аббревиатуры, как NPV и EBITDA, – и многое другое;
- сэкономите бешеные деньги, которые запрашивают бизнес-школы, и годы жизни на изучение того, что вполне можно освоить быстро и концентрированно.

Введение

Добившись диплома МВА, я получил возможность оглянуться на два самых изматывающих и самых увлекательных года моей жизни и поразмыслить. Анализируя записи, сделанные во время учебы, я пришел к выводу, что основы подготовки МВА довольно просты и могут быть усвоены более широкой аудиторией. Тысячи читателей книги «МВА за 10 дней» подтвердили это! Мои читатели ежедневно применяют эти знания в своей деловой практике. Книга оказалась востребованной не только в США, ее перевели на многие языки мира. Множество людей – врачи, юристы, предприниматели и будущие МВА – нуждается в бизнес-образовании. Эта книга отвечает на многие их вопросы. Читатель легко и быстро извлекает из нее нужную ему информацию. Слушатели курсов по программам делового администрирования писали мне, что используют мою книгу при подготовке к экзаменам. Книга «МВА за 10 дней» отражает повседневные «дела и речи» любого МВА. Мини-курсы МВА основываются теперь на этой книге. Доказано: она пригодится и вам. Написанная для нетерпеливых людей, она позволяет усвоить основы делового администрирования, не теряя зарплату за два года и экономя бешеные деньги на оплате обучения и сопутствующих расходов.

Те, кто подумывает получить степень в сфере бизнеса, прочитав эту книгу, поймут, стоит ли вкладывать в такое образование два года жизни; абитуриенты бизнес-школ с ее помощью здорово опережат конкурентов, а те из вас, у кого нет на обучение времени или денег, могут получить образование по программе МВА, заплатив за книгу всего лишь малую толику суммы за обучение. К сожалению, книга не в состоянии обеспечить вам дружеские связи и деловые контакты, которые завязываются в элитной бизнес-школе. Однако профессиональные навыки МВА вы усвоите, а в них залог успеха.

В книге «МВА за 10 дней» дана квинтэссенция программы первой десятки бизнес-школ. Эти школы блюдут свою таинственность и притягательность и потому стараются подать свои программы как уникальные и предельно сложные. Компании платят тысячи долларов за то, чтобы в течение нескольких дней их руководители утоляли жажду знаний из священных источников мудрости. Я же целых два года не только пил из этого источника, но купался в нем и стирал в его водах свою одежду.

Какие именно американские бизнес-школы входят в первую десятку – тема непрекращающихся споров, о чем свидетельствуют последние рейтинги этих учебных заведений в конце «Введения». На самом деле «Первая десятка» – это пятнадцать имеющих общенациональное признание бизнес-школ, которые борются за место в рейтинге. Каждая старается выделиться многостраничными анкетами для абитуриентов, активными социальными сетями для однокурсников, списком потенциальных работодателей и астрономическими окладами выпускников. В эти школы принимают слушателей с как минимум двухлетним стажем руководящей работы. Их практический опыт обогащает дискуссии в аудитории и работу в группах. Очень многое я почерпнул как раз из опыта своих однокурсников.

Школы первой десятки не обязательно предлагают наилучших преподавателей, учебное оборудование или программы. Их статус во многом определяется репутацией. Существует ряд рейтинговых справочников, сулящих «инсайдерскую» информацию об этих школах. По данным опроса, проведенного в 2010 г. *Bloomberg Businessweek*, «список лучших по удовлетворенности выпускников бизнес-школ выглядит в порядке убывания так: Виргинский университет, Чикагский университет, Мичиганский технологический институт, Беркли и Гарвард». Наниматели строят свою иерархию бизнес-школ: Чикаго, Пенсильвания, Гарвард, Северо-Западный университет и лишь затем Мичиганский технологический.

Основная моя задача – коротко и ясно изложить самую суть программы главных бизнес-школ. Сделать это так, как сумеет сделать лишь настоящий МВА, а ученый-теоретик не

посмеет. Для рассмотрения основных концепций я использую примеры и ситуации из жизни, стараюсь чаще давать краткие обобщения. Я избавляю вас от бесконечного и ненужного чтения, через которое мне пришлось в свою пору продираться. В этой книге собраны только перлы мудрости, зарытые в тридцати двух папках с разборами примеров и в моих конспектах. Общение с сегодняшними студентами помогло мне обновить информацию.

У меня нет личной заинтересованности в продвижении какой-либо из представленных в этой книге теорий бизнеса. Поэтому я не стану твердить одну и ту же мысль 200 страниц подряд, чем грешат многие популярные монографии по бизнесу. Я кратко излагаю наиболее важные концепции, чтобы вы могли знакомиться с ними и их запоминать, не пресыщаясь.

На основании своих бесед с выпускниками Уортонской школы бизнеса, бизнес-школ при Гарвардском и Северо-Западном университетах и других из «десятки» я убедился, что все они кормят будущих МВА по одному и тому же меню. Различаются только специи и оформление бизнес-банкетов.

Программа МВА состоит из девяти дисциплин. Некоторые бизнес-школы изобретают для них замысловатые названия, но без прикрас они именуются следующим образом:

- маркетинг;
- деловая этика;
- бухгалтерский учет;
- организационное поведение;
- количественный анализ;
- финансы;
- управление операциями;
- экономика;
- стратегия.

Синтез знаний из всех девяти дисциплин и составляет самое ценное приобретение магистра делового администрирования. Менеджер по новым продуктам со степенью МВА видит не только проблемы своего дела в маркетинговой перспективе, но может понять и разрешить финансовые и производственные затруднения, связанные с разработкой и внедрением нового продукта. Такого скоординированного междисциплинарного подхода обычно недостает выпускникам университетов, не получившим дополнительно степень МВА. Познакомившись в одной книге сразу со всеми дисциплинами, лежащими в основе программы МВА, вы получаете возможность синтезировать знания так, как это делается в лучших бизнес-школах.

Встречаясь, обладатели степени МВА начинают болтать на своем «жаргоне». Таинственные аббревиатуры типа NPV, SPC и CRM – всего лишь уловка в оправдание наших непомерных окладов и быстрого продвижения по службе. Не дайте сбить себя с толку. Жаргон МВА легко усвоить! Читая эту книгу, вы тоже начнете думать и говорить как МВА.

Моя цель состоит в том, чтобы познакомить вас с основным инструментарием МВА и теориями, которые сегодня изучают в ведущих бизнес-школах. Это поможет вам развить в себе мировоззрение, присущее МВА. Закончив десять дней обучения, вы сможете проставить свое имя в прилагаемом дипломе. Этот диплом послужит свидетельством вашей эрудиции, и вы будете с гордостью показывать его друзьям.

Текущие рейтинги бизнес-школ

Ниже приводятся относительно свежие рейтинги программ МВА в США. Хотя рейтинг конкретных бизнес-школ от года к году меняется, в списке первой десятки постоянно присутствуют одни и те же названия. Имена, приведенные в скобках, призваны увековечить память об основателях и спонсорах. В 2000-х гг. в этом перечне появились также иностранные учебные заведения.

Двухлетние программы обучения по программе МВА

US News & World Report: лучшие бизнес-школы на 2011 г.

(С учетом педагогического состава, заинтересованности нанимателей, критериев отбора и дальнейшей карьеры выпускников)

1. Стэнфорд.
 2. Гарвард.
 3. Массачусетский технологический институт (Слоун).
 4. Пенсильванский университет (Уортон).
 5. Северо-Западный университет (Келлог).
 6. Чикагский университет (Бут).
 7. Дартмутский университет (Так).
 8. Университет Беркли (Хаас).
 9. Колумбия.
 10. Нью-Йоркский университет (Стерн).
 11. Йель.
 12. Дюк (Фукуа).
 13. Виргинский университет (Дарден).
 14. Калифорнийский университет (Андерсон).
 15. Мичиганский университет.
- (Несколько бизнес-школ имеют один и тот же рейтинг.)

Bloomberg Businessweek: лучшие бизнес-школы на 2010 г.

(на основании опросов работодателей и студентов)

Лучшие школы США

1. Чикагский университет.
2. Гарвард.
3. Пенсильванский университет.
4. Северо-Западный университет.
5. Стэнфорд.
6. Дюк.
7. Мичиганский университет.
8. Беркли.
9. Колумбия.
10. Массачусетский технологический институт.
11. Виргинский университет.
12. Южный методистский университет (Кокс).
13. Корнеллский университет.
14. Дартмут (Так).
15. Карнеги – Меллон (Теппер).

Лучшие бизнес-школы за пределами США

1. INSEAD (Франция).
2. Квинз (Канада).
3. Бизнес-школа IE (Испания).
4. ESADE (Испания).
5. Лондонская школа бизнеса.
6. Университет Западного Онтарио (Айви).
7. IMD (Швейцария).
8. Торонто (Ротман).
9. Йорк (Шулих).
10. Кембридж (Джадж).

Forbes, *лучшие бизнес-школы на 2011 г.*

(на основании заработков MBA за пять лет за вычетом расходов на обучение)

Лучшие бизнес-школы США

1. Гарвард.
2. Стэнфорд.
3. Чикаго.
4. Пенсильвания.
5. Коламбия.
6. Дартмут.
7. Северо-Западный университет.
8. Корнеллский университет.
9. Виргиния.
10. Массачусетский технологический институт.
11. Йель.
12. Дюк.
13. Беркли.
14. Мичиган.
15. Университет Бриггема Янга.

Wall Street Journal, *сентябрь 2007*

(по опросам рекрутеров)

Лучшие американские школы

1. Дартмут.
2. Беркли.
3. Коламбия.
4. Массачусетский технологический институт.
5. Карнеги – Меллон.
6. Северная Каролина (Кенан-Флаглер).
7. Мичиган.
8. Йель.
9. Чикаго.
10. Виргиния.
11. Пенсильвания.
12. Северо-Западный университет.
13. Дюк.
14. Гарвард.

15. Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе.

Десять лучших школ мира

1. ESADE (Испания).
2. IMD (Швейцария).
3. Лондонская школа бизнеса.
4. IPADE (Мексика).
5. Массачусетский технологический институт (США).
6. Коламбия.
7. ESSEC (Франция).
8. EGADE (Мексика).
9. HEC-Париж.
10. Тандерберд (Гарвин).

Bloomberg Businessweek, 2010

Наиболее любимые студентами школы

1. Виргиния.
2. Чикаго.
3. Массачусетский технологический институт.
4. Беркли.
5. Гарвард.
6. Северо-Западный университет.
7. Стэнфорд.
8. Корнеллский университет.
9. Южно-Калифорнийский университет (Маршалл).
10. Коламбия.

Bloomberg Businessweek, 2010

Школы, предпочитаемые рекрутерами

1. Чикаго.
2. Пенсильвания.
3. Гарвард.
4. Северо-Западный университет.
5. Мичиган.
6. Южный методистский университет.
7. Стэнфорд.
8. Дюк.
9. Коламбия.
10. Нью-Йоркский университет.

Bloomberg Businessweek, 2010

Лучшее преподавание и карьерные возможности по мнению студентов

1. Виргиния.
2. Чикаго.
3. Корнеллский университет.
4. Карнеги – Меллон.
5. Южно-Калифорнийский университет.

Только эти школы получили оценку А+ и вошли в первые 20 % по обоим критериям удовлетворенности студентов.

Financial Times, 2011

Международный рейтинг

1. Лондонская школа бизнеса.
 2. Пенсильвания.
 3. Гарвард.
 4. INSEAD (Франция).
 5. Стэнфорд.
 6. Гонконгский университет.
 7. Коламбия.
 8. Бизнес-школа IE (Испания).
 9. Бизнес-школа IESE (Испания).
 10. Массачусетский технологический институт.
 11. Институт управления Индии.
 12. Чикаго.
 13. Школа бизнеса Индии.
 14. IMD (Швейцария).
 15. Нью-Йоркский университет.
- (У некоторых школ одинаковый рейтинг.)

The Economist, 2011

Международный рейтинг

1. Дартмут.
2. Чикаго.
3. IMD.
4. Виргинский.
5. Гарвардский.
6. Беркли.
7. Коламбия.
8. Стэнфордский.
9. Йорк.
10. IESE.
11. Массачусетский технологический институт.
12. Нью-Йоркский.
13. Лондонская школа бизнеса.
14. НЕС-Париж.
15. Пенсильванский.

День 1

Маркетинг

Темы главы «Маркетинг»

- СЕМЬ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА
- ПРОЦЕСС ПОКУПКИ
- СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА
- ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА
- ПОСТРОЕНИЕ КАРТ ВОСПРИЯТИЯ ПРОДУКТА
- МАРЖА
- КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА И «4Р» (ЧЕТЫРЕ ПИ)
- ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ
- КАНАЛЫ СБЫТА
- РЕКЛАМА
- СПОСОБЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА
- УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ
- ЭКОНОМИКА МАРКЕТИНГА

Сцена, происходящая в зале заседаний совета директоров компании Acme Corporation:
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР. Каждый раз, когда в конце года мы подводим итоги по вознаграждениям руководящего звена, я недоумеваю: Джиму Моуни, нашему вице-президенту по маркетингу, выпускнику Университета штата Пенсильвания, мы платим больше, чем президенту компании Хэнку Буфорду из Гарварда. Я просто не понимаю этого.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ. Чего именно вы не понимаете? Без тех объемов продаж, которые обеспечивает Джим, нашей компании не понадобился бы ни президент, ни кто-либо другой!

Специалисты по маркетингу (маркетологи) видят мир так, как его видит председатель совета директоров компании Acme. Почтенный профессор Котлер из бизнес-школы им. Келлога при Северо-Западном университете учит, что маркетинг всегда стоит на первом месте. Маркетинг вбирает в себя все функции бизнеса и напрямую, с помощью рекламы и других маркетинговых средств, а также через торговых агентов обращается к потребителю.

Маркетинг – особый сплав искусства и науки. Изучение маркетинга в аудитории приносит большую пользу, но никакое обучение не наделит вас опытом, интуицией и творческими способностями, которыми обладает каждый действительно незаурядный маркетолог. Именно поэтому тем, в ком есть этот дар, платят так много. Формальное образование снабдит МВА основными понятиями и словарем терминов для решения маркетинговых проблем. В этом и состоит цель данной главы, а также бесчисленных дорогостоящих семинаров для руководителей, организуемых ведущими бизнес-школами.

Лучшие бизнес-школы готовят своих слушателей к занятию руководящих должностей в сфере маркетинга, хотя на своей первой работе эти люди, возможно, были всего лишь второстепенными помощниками по маркетингу торговой марки в какой-нибудь крупной компании, производящей продукты питания или мыло. Поэтому в основу учебного курса кладется разработка всесторонней стратегии маркетинга, а не формирование прикладных знаний, необходимых для работы на должностях начального уровня.



Рис. 1.1. «Переадресуйте звонки. Я спущусь в бухгалтерский отдел поиграть мускулами»

Те слушатели, для которых важнее всего цифры, рассматривают маркетинг как одну из «легких» дисциплин в программе МВА. На самом деле при разработке и оценке вариантов стратегии маркетолог использует самые разные методы количественного анализа, то есть вполне «научные» методы. «Искусство» маркетинга – это умение создать и осуществить маркетинговый план, который принесет победу. Возможностям, которые могут работать на победу, буквально нет числа. Компании McDonald's, Burger King, Wendy's, Hardee's и White Castle благополучно продают бутерброды, но каждая добивается успеха по-своему. Никаких «правильных» решений не существует, поэтому слушателям, изучающим маркетинг в аудитории, остается либо демонстрировать тонкое чутье и изобретательность, либо часами мучительно придумывать хоть какие-нибудь созидательные идеи. Маркетинг был моим любимым курсом. Приятели по бизнес-школе до сих пор подшучивают надо мной, вспоминая, как я предложил классу идею: пусть Фрэнк Пердью¹ разработает рецепт хот-догов с жареным цыпленком для гурманов.

¹ Франклин (Фрэнк) Пердью (1920–2006) – владелец крупнейшей в США компании по производству продуктов из куриного мяса, впервые разработавший для курицы бренды и слоганы. – *Здесь и далее прим. ред.*

Процесс разработки стратегии маркетинга

Процесс разработки стратегии маркетинга – это «закольцованная» функция. Маркетинговый план претерпевает многочисленные изменения, пока не удастся согласовать все его составляющие так, чтобы они вместе работали на установленные цели. Все компоненты плана должны работать согласованно – только тогда план имеет смысл. Очень легко правильно выбрать один компонент плана, но большим достижением является единый маркетинговый план, обеспечивающий поддержку поставленных целей. Процесс разработки стратегии маркетинга имеет семь составляющих:

1. Анализ потребителей.
2. Анализ рынка.
3. Рассмотрение конкурентной ситуации и места собственной компании в ней.
4. Изучение каналов сбыта.
5. Предварительный выбор комплекса маркетинга.
6. Оценка экономических факторов.
7. Пересмотр этапов 1–6, пока не получится внутренне согласованный план.

Последовательность семи этапов не закреплена раз и навсегда. В зависимости от обстоятельств и вашего личного стиля последовательность прохождения этапов допустимо изменять. Эту главу можно было бы утопить в трясине теории, но будет практичнее обрисовать те аспекты и факторы, которые желательно учитывать при разработке маркетингового плана. Для удобства читателя я остановлюсь на маркетинге продуктов (готовых изделий), однако те же принципы и словарь применимы и к маркетингу услуг.

Я представлю модели разработки стратегии маркетинга с описанием этапов в той же последовательности, в какой их преподносят в лучших бизнес-школах, работающих по программам МВА. В данной главе описывается общая структура подобных моделей, применимая к любой маркетинговой проблеме, с которой вы можете столкнуться. Заодно я обучу вас терминам, которыми пользуются в бизнес-школах, чтобы вы смогли усвоить жаргон МВА и говорить как маркетолог «со степенью». Маркетинг – это сфера деятельности, особенно насыщенная специальными терминами и понятиями. При использовании правильной терминологии даже заурядные маркетинговые идеи могут показаться блестящими. Звучит странно, но именно так действуют рекламные агентства при продаже *своего* продукта – рекламы.

Семь этапов представляют расширенный маркетинговый процесс, а МВА часто довольствуются сокращенным, например STP (сегмент, таргетирование, позиция) или «4С» (четырьмя Цэ) маркетинга (поведение клиентов, анализ компании, анализ конкурентов, контекст²), но здесь вам предлагается методология, включающая все эти подходы.

² По-английски все четыре слова начинаются с буквы «С».

1. Анализ потребителей

Анализ потребителей ► Рынок ► Конкуренция ► Система сбыта ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

Любой маркетинговый план должен начинаться с оценки всесильного «клиента» и его потребностей. Потребности или желания людей различаются. Цель анализа потребителей – выявление сегментов или групп населения со сходными потребностями, на которые непосредственно можно нацелить маркетинговые мероприятия. Если начать с чего-то иного, вы сузите круг своих размышлений и весь последующий анализ. Чтобы найти рынок с доселе неведомыми маркетинговыми сокровищами, следует задать себе несколько ключевых вопросов:

- Какой категории потребностей соответствует продукт?
- Кто покупает продукт и кто его использует?
- Каков процесс совершения покупки?
- Какой продукт – с высокой или низкой вовлеченностью покупателя – я продаю?
- Каким образом я могу сегментировать рынок?

Какова категория потребностей?

Кто в нас нуждается и почему?

На какую потребность или возможность использования ориентирован ваш продукт? Вопрос может показаться простым, но в поисках ответа на него иногда удается обнаружить потенциальный рынок, который прежде ускользал от внимания. Именно поэтому, прежде чем вы начнете засорять мозг банальными идеями, следует начинать с этого вопроса. Специалисты из компании Arm & Hammer, выпускающей пищевую соду, не просто ответили на данный вопрос – они проделали великолепный анализ. И предложили использовать соду в фирменной зубной пасте, освежителе воздуха и освежителе для ковров. К тому же они разработали рекомендации по сотням вариантов использования простой пищевой соды, что принесло компании дополнительные прибыли.

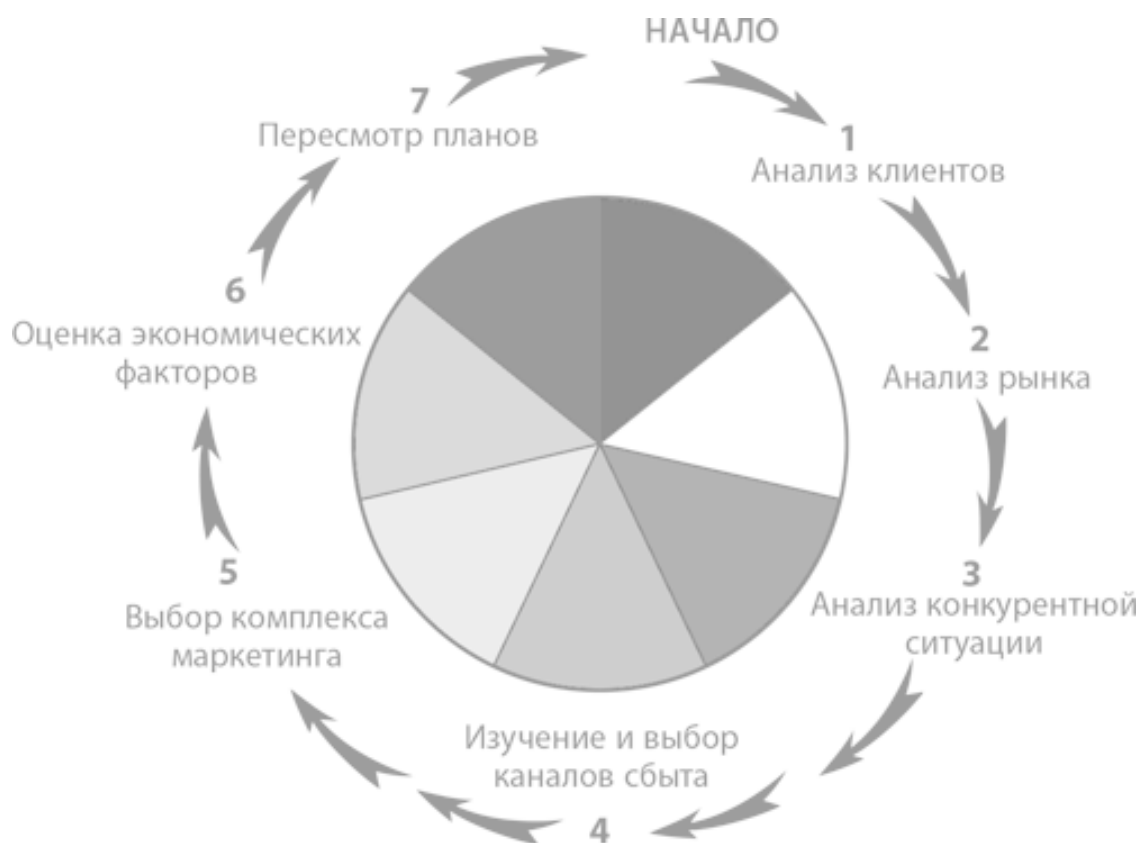


Рис. 1.2. Процесс разработки стратегии маркетинга

Кто покупает продукт и кто его использует?

Покупатели часто отличаются от пользователей. К примеру, основными покупателями мужского нижнего белья и носков являются женщины. Если объектом рекламной кампании является покупатель мужских носков, вероятно, не следует размещать рекламу в журнале *Sports Illustrated*. Определение покупателя и конечного пользователя чрезвычайно важно для разработки плана маркетинга.

Каков процесс совершения покупки?

Определив потребность и тех, кто совершает покупки, можно попытаться сформулировать гипотезу, *как* происходит покупка данного продукта. Маркетинговое исследование является основным источником информации, однако достоверность его результатов не выше, чем ваших собственных наблюдений, размышлений и интуиции.

Понять процесс совершения покупки очень важно, так как это помогает обнаружить возможные пути выхода на покупателя. Процесс совершения покупки включает все этапы, которые проходит потребитель на пути к покупке. Некоторые ученые называют его также *процессом принятия* и *процессом решения проблемы*. Для ряда исследователей этот процесс сводится к «узнать/почувствовать/совершить» (Learn/Feel/Do). Другие раскрывают его как процесс «привлечь внимание / пробудить интерес / вызвать желание / подвести к действию» (Attention/Interest/Desire/Action – AIDA). Я много читал на эту тему и упростил все теоретические построения до пяти этапов. Процесс совершения покупки любого конкретного продукта может включать один или все этапы:

Осознание потребности ► Поиск информации ► Оценка альтернатив ► Решение купить ► Оценка покупки

В случае покупки мыла процесс должен протекать примерно по такой схеме:

Ощутить запах собственного тела ► Чем же мне воспользоваться? ► Мылом ► Спросить совета у жены ► Пойти в магазин ► Прочитать этикетки ► Купить мыло Dial ► Принять ванну ► Проверить, как пахнет тело теперь ► В следующий раз снова купить мыло Dial.

Прокомментируем этапы процесса совершения покупки:

Осознание потребности (появление интереса, признание проблемы): «Вероятно, мне что-то нужно». В какой-то момент человек осознает потребность, например, в куске мыла. Роль «триггера» может сыграть реклама. Такие престижные продукты, как одежда от известного модельера или духи, могут пробудить желание их приобрести. Они отвечают эмоциональным потребностям, например, в любви или в признании референтной группой. Компания Head & Shoulders играет на страхе потерять любовь и признание референтной группы. Вы должны спросить себя: «Каким образом потребители осознают потребность в моем продукте? Где именно мое сообщение вероятнее всего воздействует на моих потенциальных покупателей?»

Поиск информации: «Звучит хорошо, но мне нужно побольше узнать об этом». Человек, вовлеченный в процесс принятия решения о совершении покупки, получает информацию из множества источников: из *Consumer Reports*, от торговых агентов, из специализированных журналов, от членов семьи, друзей и местных экспертов. Как менеджер по маркетингу, вы хотите, чтобы на ваш потенциальный рынок поступало как можно больше благожелательной информации о вашем продукте в то время и там, где и когда потребители совершают покупки. Например, именно такую роль играет оформление витрины в *местах совершения покупок* (POP). Компания Cover Girl Cosmetics специально оформляет витрины аптек так, чтобы помочь потенциальному покупателю выбрать цвета. С той же целью Estée Lauder держит в универмагах девушек, разъясняющих покупателям преимущества косметических средств Clinique.

Оценка альтернатив: «Какой продукт лучше всего подходит для меня?» При ответе на этот вопрос рассматриваются не только продукты определенной категории, но и их заменители. Поняв, что автомобиль для него дорог, студент может, в конце концов, купить мотоцикл, мопед или велосипед. В зависимости от значимости продукта потребитель может обращаться за консультацией и дополнительной информацией. Покупке автомобиля часто предшествует визит в местный дилерский центр или к соседу-знатоку. Размещение определенной информации там, где ваши покупатели, скорее всего, ее увидят, – важнейший ключ к маркетинговому успеху.

На этой стадии процесса покупки менеджеру по маркетингу неплохо бы выявить лиц, влияющих на потенциального потребителя. Например, если любитель гольфа собирается купить снаряжение для игры, то за советом он обратится к профессионалу в своем клубе. Если вам удастся продать свой продукт профессионалу, купят и все остальные.

На этапе оценки альтернатив важнейшее значение имеет также распространение продукта. Если продукт малодоступен, то по соображениям удобства или в связи с экстренной необходимостью потребитель может выбрать сопоставимый товар-заменитель. Развитая сеть сбыта продукции компаний Coca-Cola и Pepsi отодвигает любого нового конкурента на обочину рынка безалкогольных напитков. Даже если вы очень любите крем-соду Dr. Brown's, на пляже, захотев пить, вы, вероятно, согласитесь на колу или пепси, благо они под рукой.

Решение купить. Это серьезный шаг. Даже если положительное решение уже принято, в некоторых случаях первая покупка бывает только *пробной*. Окончательное *принятие* «новых и усовершенствованных» бумажных полотенец Bounty как «своей» торговой марки происходит только после успешной проверки их в сложных ситуациях. Но многие важные покупки, например морские круизы или бытовая техника, не предполагают такого рода проб. В таких случаях принятие решения отнимает больше времени и протекает труднее, поскольку сопряжено с высоким риском. Очень важно, чтобы маркетолог понимал риски покупателей. Используя различные маркетинговые средства – рекламу, грамотных торговых агентов, послепродажные гарантии и печатные материалы, – можно снизить сопряженный с покупкой риск, предложив покупателю информацию по ожидаемому уровню рабочих характеристик продукта и позволив сравнить ваш продукт с альтернативами конкурентов.

Оценка покупки (поведение после совершения покупки): «Не совершил ли я ошибку?» Такое сомнение может быть вызвано объективными причинами и возникнуть после проверки эффективности продукта, а могут быть и чисто психологические причины, если покупку не одобряют друзья и знакомые. За покупкой часто следует период смятения, *сомнений после покупки и терзаний покупателя*. Учитывая это, автомобильная реклама, например, обращается не только к потенциальным покупателям, но и к недавним клиентам и старается убедить последних, что они не промахнулись, купив мини-вэн Dodge Caravan, а не Honda Odyssey.

При анализе процесса покупки появляются первые проблески маркетингового плана: предварительные идеи мероприятий или рекламной кампании (см. процесс разработки стратегии).

Изучение потребителей может помочь в понимании процесса совершения покупки. Изучение потребителей – важнейший инструмент для превращения теории процесса совершения покупки в практику. Такое изучение может показать директору по маркетингу, на каком направлении он преуспел, а на каком необходимо переориентировать усилия. Любое исследование ценно в той мере, в какой его результаты переводятся в реальные маркетинговые мероприятия. Прежде чем начать анализ, вы *обязаны* спросить себя:

На какой конкретный вопрос мне нужно получить ответ?

Каким образом я намерен использовать информацию, когда я ее получу?

Если вы как следует не продумали эти два простых вопроса, то, скорее всего, напрасно потратите свои деньги и время. Могу вас уверить, что очень многие компании по маркетинговым исследованиям будут рады помочь вам в таком транжирстве.

Каков уровень вовлечения покупателей?

Как показывает обсуждение покупательского поведения, поведение это в значительной мере определяется продуктом, а точнее – его важностью для покупателя и пользователя. Если потребитель считает приобретение продукта «рискованным», значит, перед нами продукт с *высоким уровнем вовлечения*. В принятии решения о покупке продукта, сопряженного с высоким уровнем вовлечения покупателя, задействовано несколько факторов:

Высокая цена

Потребность в получении ожидаемого положительного эффекта (например, надежность, как в случае кардиостимулятора)

Потребность в психологическом вознаграждении, связанном с продуктом (повышение статуса, завоевание любви)

Одежда, автомобили и профессиональные услуги – примеры продуктов, приобретение которых совершается с высоким уровнем вовлечения. Такие товары обычно имеют высокую цену, и иногда сравнение продуктов внутри категории затруднительно. Установить различия между альтернативными вариантами непросто, особенно если покупатель не является экспертом. Поэтому поиск информации приобретает экстенсивный характер. Например, подавая иск о возмещении ущерба, вы знаете, что, как правило, второго шанса обратиться в суд не будет. Поэтому выбор адвоката становится событием с высоким уровнем вовлечения. В отношении продуктов с низким уровнем вовлечения принять решение проще. Если, например, шоколадный батончик окажется невкусным, вы запросто можете выбросить его и купить другой.

Приведенная ниже таблица (1.1) представляет варианты поведения в зависимости от уровня вовлечения и характеристики продукта. Понимая вероятные варианты поведения покупателя, вы, как маркетолог, используйте это при продаже своего продукта.

Таблица 1.1

ТАБЛИЦА ВАРИАНТОВ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

	Высокая вовлеченность	Низкая вовлеченность
Значительные различия между продуктами	■ Сложный процесс покупки ■ Лояльность к бренду	■ Эксперимент ■ Произвольное поведение ■ Поиск разнообразия
Незначительные различия между продуктами	■ Уменьшение беспокойства и разочарования после покупки ■ Безосновательная вера в достоинства продукта	■ Покупка самого дешевого продукта ■ Произвольное поведение ■ Безосновательная лояльность ■ Инертность

По книге Генри Ассэля «Поведение потребителя и маркетинговая стратегия» (Assael H. Consumer Behavior and Marketing Action, 4th ed. Boston: PWS-Kent Publishing Co, 1992).

Данная теоретическая модель ощутимо влияет на реальный мир. Например, такой продукт высокого вовлечения, как мотоцикл Harley-Davidson, должен находиться в верхнем левом углу таблицы. Модель подсказывает, что маркетинговые мероприятия Harley следует сосредоточить на демонстрации технического превосходства, не забывая эмоциональную составляющую («Покупайте классические американские товары!») для активизации лояльности.

Магия маркетолога работает, когда он превращает продукт низкого вовлечения в продукт высокого вовлечения. Спортивная обувь служит наиболее ярким примером. Некогда бывшая просто функциональной вещью для спортивного зала, спортивная обувь превратилась в статусный символ молодежи, из-за которого в некоторых городских кварталах даже совершаются убийства. Такое превращение может выделить товар широкого потребления из недифференцированной массы. Есть четыре основных способа осуществить это чудо.

Увязка продукта с проблемой, имеющей высокий уровень вовлечения. Решение увязать рекламу низкого холестерина растительного масла со страхом жены перед возможным сердечным приступом у мужа можно считать классическим примером рекламной уловки.

Использование рекламы, повышающей уровень вовлечения. Если реклама делает акцент на определенной ценности, повышается и значимость рекламируемого продукта. Не пытаясь выделить материальные характеристики продукта и тем самым дифференцировать его от предлагаемых конкурентами, подобная реклама увязывает продукт с такими желанными качествами, как социальный статус и любовь. Например, компания Pepsi старается увязать со сво-

ими продуктами идею молодости и современного стиля, приглашая сниматься в постановочных роликах популярных певцов.

Подчеркивание преимуществ продукта. Продукты и услуги обеспечивают клиенту те или иные преимущества. Если посредством маркетингового мероприятия какое-либо преимущество превращается в наиважнейшее, то уровень вовлеченности покупателя, скорее всего, возрастет. Пивные войны 1980-х гг. превратили количество калорий в основной аспект конкурентной борьбы. Ранее игнорировавшаяся характеристика – количество калорий – заставила любителей пива, заботящихся о своем здоровье, более осознанно подходить к выбору, и в результате пиво Miller Lite растолкало локтями всех. В 2000-х гг. таким преимуществом считалось снижение процента углеводов. В 2012 г. все воздерживаются от глютена, хотя аллергия на него имеется далеко не у всех.

Добавление важной характеристики продукту. Маркетолог может также поработать с какими-то элементами продукта и таким образом укрепить его имидж. Когда компании, производящие бытовую химию, стали использовать на бутылках с моющими средствами специальные крышки, затрудняющие доступ детей к ядовитому содержимому, уровень вовлечения родителей в процесс покупки моющих средств заметно повысился. Первые бутылки с защитными крышками выделялись на магазинных полках. Но когда все производители скопировали это приспособление, их продукты перестали отличаться друг от друга и вовлеченность покупателей в процесс совершения покупки вновь снизилась.

Продукты с действительно низким вовлечением – обычно те, от которых требуется минимальный уровень приемлемых характеристик. К примеру, чертежная кнопка выполняет не очень сложную функцию. Независимо от ее изготовителя трудно сделать совсем уж неправильный выбор. Если стоимость проверки продукта невелика, как, например, упаковки жевательной резинки, трудно повысить уровень вовлечения покупателя.

С вовлеченностью покупателя связан уровень планирования покупки. Покупка планируется или совершается импульсивно? При высоком уровне вовлеченности покупки обычно планируются, а импульсивно приобретаются продукты низкого вовлечения. Если покупка планируется, то покупатель, как правило, предварительно ищет информацию. Если не планируется, то очень важна доступность продукта в момент, когда в нем возникает потребность. Еда, приобретаемая для быстрого перекуса, – пример импульсивной покупки. Чувство голода в середине дня гонит покупателя к ближайшему месту, где торгуют хот-догами и т. п.

Намереваюсь ли я сегментировать рынок? Зачем? Каким образом?

Я уклонился от этой проблемы в разделе, посвященном поведению покупателей, однако вопрос, кто является вашим покупателем, чрезвычайно важен для решения любой маркетинговой задачи. Если вы считаете, что у вас есть нечто для всех и каждого, уместно использовать стратегию маркетинга, ориентированного на *массовый рынок*. Если ваш продукт востребован массами, дайте его им. Если дело обстоит не так, вы должны выбрать *сегмент* или сегменты рынка, где находятся ваши потенциальные покупатели. Сегмент – это однородная группа потребителей со схожими потребностями и желаниями. К примеру, Coca-Cola применяет стратегию массового маркетинга – дать «настоящий продукт» каждому, кто хочет пить. Snapple от «Доктора Пеппера» предназначен более узкому сегменту рынка. Цена у него выше, бутылка имеет нестандартную форму. Snapple апеллирует к особому сегменту рынка безалкогольных напитков.

Сегментация рынка выполняет следующие функции:

- выделение сегментов, достаточно крупных для обеспечения рентабельности;

- выделение сегментов, на которые можно эффективно воздействовать маркетинговыми мероприятиями;
- разработка маркетинговых программ.

Имея в виду определенный сегмент, вы можете эффективно нацеливать и реализовать маркетинговые мероприятия во имя максимальной прибыли и объема продаж. Не определив целевой сегмент, вы рискуете впустую потратить деньги на маркетинг, обращаясь к потребителям, не заинтересованным в вашем продукте. При сегментации потребительских рынков используются четыре основных подхода:

- по географическому признаку;
- по демографическому признаку;
- по психографическому признаку;
- по поведенческому признаку.

Сегментация по географическому признаку предполагает структурирование рынка по странам, штатам, регионам, округам и городам. В федеральном списке приведены 310 *стандартных статистических округов*, где в основном концентрируется население США. Arbitron, крупная фирма по исследованиям в области СМИ, составила аналогичный список 210 крупнейших рынков телепродукции в стране, именуемых *зонами доминирующего влияния*. Ее конкурент, компания А. С. Nielsen, назвала подобные сегменты *зонами рыночного воздействия*.

Сегментация по демографическому признаку предполагает структурирование населения с целью выделения однородных групп на основе следующих переменных:

- *возраст* – потребности и желания разных поколений;
- *пол* – характерное для представителей разных полов приобретение и использование продуктов;
- *доход* – возможность покупать;
- *семейное положение* – семейные потребности;
- *жизненный цикл семьи* – молодая семья, опустевшее гнездо и т. п.;
- *образование/род занятий* – указание на искушенность потребителя;
- *этническая, религиозная и расовая принадлежность* – особые вкусы и предпочтения.

Сегментация по психографическому признаку предполагает структурирование рынка по психологическим профилям потребителей:

- *стиль жизни* – род деятельности, интересы и мнения;
- *личность* – консервативная, рисковая, устремленная к высокому социальному статусу, амбициозная, авторитарная, стадного типа. (У каждого человека свои «пунктики», на которые реклама пытается воздействовать.)

Сегментация по психографическому признаку требует больших усилий. Личностные переменные идентифицировать и квантифицировать труднее, чем демографические, но и польза от такого анализа велика.

• *Сегментация по поведенческому признаку* предполагает структурирование рынка по следующим результатам наблюдения за поведением покупателей:

- *использование* – интенсивность и характер использования, ожидаемые преимущества продукта;
- *ситуация покупки* – подарок, отпуск, смена сезона и т. п.;
- *лояльность к торговой марке* – лояльность к одному продукту указывает на уровень готовности к принятию других продуктов;

- *реакция на цену и рекламу* – некоторые группы реагируют на маркетинговые мероприятия острее, чем другие (например, домашние хозяйки используют больше купонов, предоставляющих скидки, чем незамужние работающие женщины).

Маркетологу необходимо не только выбрать «правильную» группу факторов, но и решить, сколько переменных имеет смысл анализировать. Правильное количество «работающих» переменных позволяет определить наиболее доступный и восприимчивый и не слишком специфический целевой сегмент. Например, можно описать целевой сегмент рынка автомобилей Corvette как шатенов в возрасте от 25 до 65 лет с годовым доходом свыше \$50 000. Однако возможность нацеливания эффективной рекламы только на шатенов ограничена, а полезность такой рекламы сомнительна. Разве темный цвет волос является переменной, необходимой для сегментации? Не существует журналов, ориентированных только на шатенов. Блондины и рыжие также вполне могут попадать в рыночный сегмент Corvette. Для оценки возможных маркетинговых сегментов вам следует исходить из следующих критериев:

- *Измеряемость*. Можете ли вы идентифицировать сегмент? Можете ли вы измерить его?
- *Доступность*. Можете ли вы апеллировать к сегменту посредством рекламы, через торговых агентов или дистрибьюторов, увязать рекламу с перевозками или хранением?
- *Значительность*. Достаточно ли велик сегмент, чтобы над ним стоило работать? Сегмент находится в состоянии сжатия, созревания или роста?
- *Прибыльность*. Достаточно ли велика потенциальная прибыль, чтобы считать сегмент целевым?
- *Конкурентная ситуация*. Заинтересованы ли в данном сегменте ваши конкуренты? Изучают ли конкуренты данный сегмент в настоящее время, или он их вообще не волнует?
- *Эффективность*. Обладает ли ваша компания возможностями для адекватного обслуживания данного сегмента?
- *Защищенность*. Сможете ли вы защититься от атак конкурентов?

Исходя из изложенных выше теоретических основ, предлагаю вашему вниманию образец демографического профиля покупателей кофе для гурманов, который маркетологи реально используют в своей работе:

- возраст от 25 до 54 лет;
- высшее образование;
- работают по профессии или в бизнесе;
- без маленьких детей;
- семейный годовой доход свыше \$50 000.

Данный рыночный сегмент поддается измерению, доступен, объемен и прибылен. Немудрено, что для многих компаний по производству кофе он является целевым.

Даже на рынках, которые на первый взгляд представляются безнадежными, может обнаружиться «пропущенный» сегмент. В 1970-х гг. компания Xerox контролировала 88 % рынка копировальной техники. Почти весь объем продаж приходился на крупные и средние аппараты. Но к 1985 г. Xerox потеряла свыше половины своей доли рынка. Что произошло? Компания игнорировала рынок небольших копировальных машин. Тысячи мелких компаний с незначительными потребностями каждый раз, когда им требовалось что-то скопировать, вынуждены были обращаться в местный копировальный центр. Компании Canon, Sharp и Ricoh захватили этот рынок, начав продажу менее мощных и более дешевых копировальных аппаратов. Утвердившись в сегменте малой копировальной техники, японские конкуренты приступили к вытеснению компании Xerox с ее позиций также и в сегменте крупных копировальных машин.

Анализ потребителей – это серьезное «вложение средств» перед тем, как сформировать детальную стратегию маркетинга. Начинайте с него, чтобы не заглушить свои креативные способности количественным анализом, которым вы займетесь позднее. Первым делом вы «интуитивно» выбираете целевой сегмент. Пройдя другие этапы процесса, этот сегмент можно будет скорректировать в соответствии с выявившейся стратегией маркетинга.

2. Маркетинговый анализ

Потребитель ► **Маркетинговый анализ** ► Конкуренция ► Система сбыта ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

Если сегментационный анализ сосредоточен на потребителях как на индивидах, то анализ рынка предполагает более широкий взгляд на потенциальных потребителей с учетом емкости и тенденций рынка. Анализ рынка подразумевает также изучение конкуренции и нормативных ограничений. Тщательно исследуя рынок, менеджер по маркетингу сможет определить, заслуживает ли выбранный сегмент целенаправленных маркетинговых мероприятий. Для оценки рынка МВА задает три важных вопроса:

- Каков *релевантный* рынок?
- На какой стадии *жизненного цикла* находится продукт?
- Каковы в отрасли основные *факторы конкурентоспособности*?

Каков релевантный рынок?

Проще всего совершить ошибку, уверовав, что ваш *релевантный* рынок охватывает совокупные продажи в вашей категории товаров. В каникулы между первым и вторым годами обучения по программе МВА я работал в международной торговой компании. Я изучал возможность продажи мексиканского молотого кофе для гурманов в американских продуктовых магазинах. Было бы грубой ошибкой предположить, что все продажи кофе относятся к моему релевантному целевому сегменту. В 1990 г. в США было продано кофе примерно на \$11 млрд. Однако лишь 60 % совокупного объема продаж пришлось на магазины, а остальные 40 % – на институциональные рынки, включая рестораны и торговые автоматы. Таким образом, в моем распоряжении оставался розничный рынок емкостью \$6,6 млрд.

Однако в границах этого крупного рынка существовали субрынки, которые необходимо было изучить, прежде чем определить мой релевантный сегмент. Сегмент кофе для гурманов имел емкость \$750 млн, то есть 11 % от розничных продаж. Из гурманских сортов лишь в 60 % не содержалось ароматизирующих добавок. Мой мексиканский кофе был чист от таких добавок, и производитель отказывался вводить их в свой продукт, поэтому мой релевантный сегмент сокращался до \$450 млн. Но и в нем только 55 % продаж приходилось на супермаркеты. В итоге мне осталось всего \$248 млн. Это и был мой релевантный рынок.

После выявления сегмента рынка вы обязаны спросить себя, достаточно ли он велик и доступен, чтобы ваши маркетинговые мероприятия окупились. Если ответ будет отрицательный, значит, ваш продукт можно изготовить, но не удастся продать. Деньги приносят только продукты, годные к продаже.

Найти ответы на приведенные выше вопросы трудно, и для этого требуется изучить рынок. Если же речь идет о новом продукте, ответов может и не быть вовсе. Для получения нужной информации можно использовать пробные продажи, а затем перейти к исследованию сегментов рынка.

Следует учитывать также, в каком состоянии – роста или упадка – находятся потребительские сегменты рынка. Когда рынок растет, будущий прирост объема продаж может быть обеспечен новыми пользователями или существующими потребителями. Если рынок в стадии упадка, то любой прирост объема продаж возможен только за счет ослабления конкурентов, а они будут бороться за свою долю рынка! Учтя демографические тенденции, увеличение населения пенсионного возраста, компания Pfizer, производитель витаминов Centrum, немного изменив формулу, с успехом предложила рынку новый продукт Silver.

На какой стадии жизненного цикла находится продукт?

Любой продукт находится на определенной стадии *жизненного цикла*. Жизненный цикл продукта обозначает не время пребывания на рынке, а рост объемов продаж, когда новые сегменты потребителей узнают об этом продукте и начинают активно его покупать. Услуги сотовой связи появились в начале 1970-х гг., и сперва ими пользовалось менее 10 000 человек. Но к 1990-м гг., когда цены упали и многие получили возможность установить сотовые телефоны в своих автомобилях, возник многосегментный рынок, насчитывающий более чем 6 млн клиентов.

Концепция жизненного цикла продукта важна, так как процесс *распространения*, то есть принятия населением продукта, оказывает серьезное влияние на реализацию продукта. Каждый продукт имеет собственный жизненный цикл. Понимание жизненного цикла продукта поможет вам, в отличие от конкурентов, решать вопросы маркетинга, как решает их МВА.

Рассмотрим четыре основные стадии жизненного цикла продукта и соответствующие маркетинговые действия:

Стадия 1: появление на рынке. «Что это такое?» На этой стадии необходимы осознание потребности и ознакомление с продуктом. Очень полезны демонстрационные испытания продукта. На рекламу иногда приходится потратить значительные средства, чтобы распространить слух о новом товаре как можно шире. Для начала некоторые поставщики выбирают метод *эксклюзивного сбыта* по ограниченным каналам и вносят постоянные изменения в продукт по мере того, как проясняются потребности покупателей. Первых покупателей называют *новаторами*, за ними следует *первые приверженцы*. Зачастую эти потребители принимают на себя риск совершения покупки в силу особенностей личности или возможностей кошелька. Когда компания выбрасывает на рынок новые продукты, трудной задачей для менеджеров является установление цен, так как зачастую отсутствует какая-либо база для сравнения. Уровень начальных цен и прибылей имеет огромное значение для исхода будущих сражений с конкурентами, а также дает или не дает вам возможность проводить дополнительные исследования и разработки (а это очень важно для таких продуктов, как нанороботы, модные товары, кеды, надеваемые на босую ногу, и т. д.).

Стадия 2: рост. «Где я могу это достать?» Ознакомление потребителей с продуктом все еще имеет значение, но на этой стадии конкурентная борьба усиливается. Просыпается интерес у *первичного большинства*. Растет количество потребителей, знакомых с продуктом, и теперь они изучают новые модели, чтобы решить, *какую* именно купить, а не мучаются над вопросом, *стоит* ли это покупать. Когда покупатели приходят в магазин, они начинают сравнивать характеристики товаров. Чтобы сделать продукт более доступным, маркетингологи часто выбирают вариант *селективного сбыта*, который позволяет охватить большее число магазинов. В этот «переломный момент» важно опередить конкурентов по объему продаж, чтобы благодаря эффективности производства и рекламы снизить издержки. Это помогает компании получить конкурентное преимущество на следующей стадии жизненного цикла продукта (например, телевизоров 3D, планшетов, электронных книг).

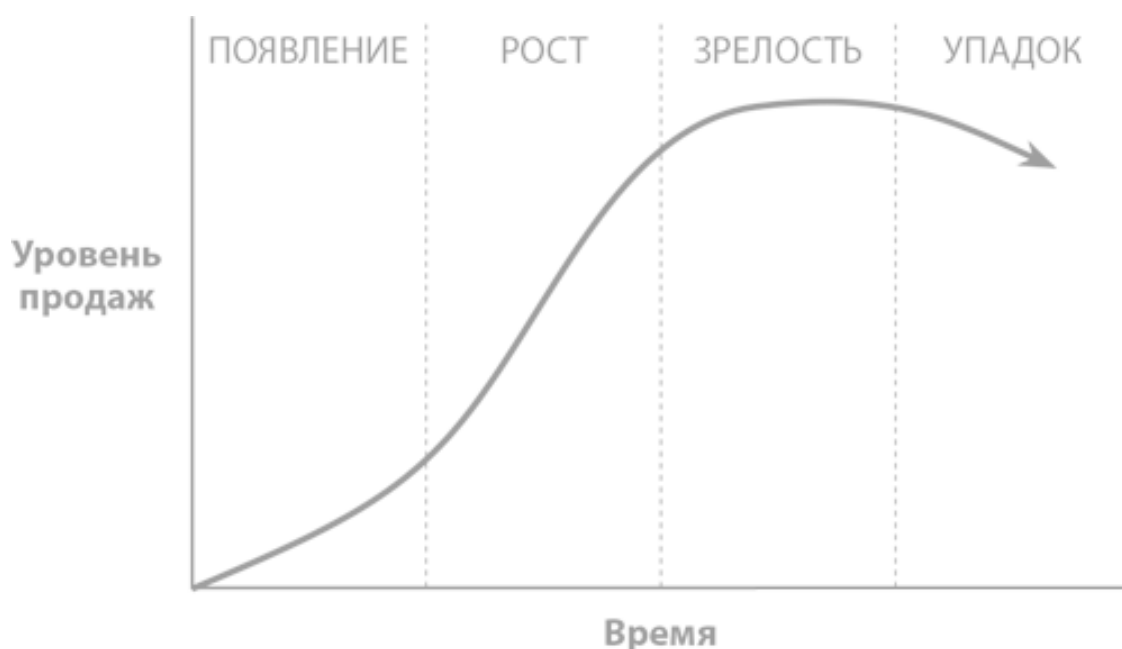


Рис. 1.3. Жизненный цикл продукта

Стадия 3: достижение зрелости. «Почему именно этот продукт?» На этой стадии продукт становится объектом массового спроса так называемого *позднего большинства*. Люди привыкли покупать данный продукт, различия между моделями незначительны, поэтому доминирующую роль играет лояльность в отношении торговой марки. Ценовая конкуренция на стабильном рынке зачастую обостряется, так как прибавку к доле рынка можно получить, только отняв ее у конкурентов. Отличительные особенности продукта, имевшие большое значение на стадии развития, стандартизировались. По своим параметрам продукты все меньше отличаются друг от друга, поэтому в качестве средства дифференциации используется реклама. Менеджеры по маркетингу стараются вычленив в целевом рынке как можно больше сегментов, чтобы удовлетворить еще не удовлетворенные потребности. На зрелом рынке конкуренты осваивают все возможные сегменты. Применяя стратегию *массового сбыта* продукта, производители используют все возможные каналы распределения (например, GPS-навигаторы, ноутбуки, компактные флуоресцентные лампы).

Стадия 4: упадок. «Сколько можно?» По мере старения продукта конкуренты начинают предлагать аналогичные изделия. Даже самые *вялые потребители* считают безопасным приобретение продукта на последней стадии его жизненного цикла. (Если бы он вызывал рак, Управление по контролю за продуктами и лекарствами уже успело бы это выяснить.) Потребители становятся глухи к рекламе, так как уже знают, что теперь все конкурирующие продукты одинаковы. На этой стадии многие компании сосредоточивают усилия на снижении цен, если конкуренция еще имеет место, или на постепенном повышении цен, если на поле конкурентной схватки остается все меньше бойцов. Наступает время, когда залогом пребывания продукта на полках магазинов становятся отношения производителя с предприятиями торговли, так как лишенный привлекательности новизны продукт дистрибьюторы и розничные торговцы предпочтут заменить на более новые и потенциально более прибыльные. Уламывание торговых предприятий называют обычно *маркетингом отношений* (например, при продаже CD-дисков, фонографов, 35-миллиметровых камер).

Для некоторых продуктов за фазой зрелости не обязательно следует смерть. Иногда их удается обновить после стадии зрелости, и тогда может начаться новая фаза роста. Коллекционирование открыток с изображениями бейсбольных игроков, которыми активно обменивались

болельщики, пережило фазу обновления благодаря маркетинговым мероприятиям компании Torpps Inc. в 1980-х гг. и окончательно утратило всякую привлекательность в 1990-х гг.

В некоторых случаях муки агонии приносят крупные прибыли последнему производителю устаревшего продукта. В производстве вакуумных ламп для старых телевизоров, радиоприемников и прочего оборудования когда-то доминировали компании General Electric, RCA, Westinghouse и Sylvania, но выжила Richardson Electronics. Используя так называемую *стратегию эндгейма*, остающиеся на рынке производители могут получать крупные прибыли, используя ситуацию, когда потребителям не к кому, кроме них, обратиться за запасными частями для устаревшей аппаратуры.

Каковы в отрасли основные факторы конкурентоспособности?

Основы конкуренции в каждой отрасли и на каждом рынке различны. Ими определяются способы, которые выбирает бизнес для успешного существования на рынке. Пять основных *факторов конкурентоспособности* действуют почти во всех отраслях:

- качество;
- цена;
- реклама;
- исследования и развитие;
- обслуживание.

К примеру, в сфере продуктов быстрого питания основными факторами являются интенсивная реклама и продвижение товаров. В отраслях, обеспечивающих производителей сырьем, наиболее важны цена и обслуживание. Исследуя рынок кофе, я установил, что основными факторами конкуренции здесь являются цена и качество. При разработке маркетингового плана вы можете предпринять попытку изменить факторы конкуренции в направлении, благоприятном для вашей фирмы, но недопустимо игнорировать главные факторы, от которых зависит конкурентоспособность продукта.

3. Анализ вашей компании в сравнении с конкурентами

Потребитель ► Рынок ► **Конкуренция** ► Система сбыта ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

К этому этапу маркетолог предварительно выбрал сегмент рынка, на который следует нацелить усилия. Теперь необходимо разработать план борьбы с конкуренцией. Вам следует объективно оценить и себя, и конкурентов. В чем состоят ваши преимущества? Что вы умеете делать хорошо? (На языке МВА это называется *ключевой компетенцией*.) Каковы ваши слабости? Каким образом ваша компания реализует свои сильные качества или использует слабости конкурентов? Нижеследующие вопросы помогут вам прояснить ситуацию.

В чем SWOT вашей компании отличается от конкурентов?

SWOT – удобная формула, по которой магистры делового администрирования рассчитывают положение своей компании среди конкурентов. Аббревиатура SWOT означает Сильные стороны (Strengths), Слабые стороны (Weaknesses), Возможности (Opportunities) и Угрозы (Threats). Силы и слабости относятся к внутренним факторам, возможности и угрозы приходят со стороны. Жизненно важно провести SWOT-анализ не только собственной компании, но и конкурентов. Вот ключевые вопросы SWOT-анализа:

В чем сильна наша компания и в чем сильны конкуренты?

- система сбыта (компания Frito-Lay);
- разработка и выведение на рынок новых продуктов (Apple);
- реклама (Geico).

Какое место мы занимаем на рынке?

- емкость и относительная доля рынка;
- финансовое положение;
- показатели деятельности и исторически сложившаяся репутация.

Каковы наши ресурсы в сравнении с ресурсами конкурентов?

- кадры;
- технология, исследования;
- торговые агенты;
- наличные средства;
- торговые отношения;
- производство.

Входные барьеры имеют большое значение при оценке конкурентоспособности. Барьеры – это условия или препятствия, которые новые конкуренты должны преодолеть, прежде чем они смогут выйти на рынок. Такими барьерами являются определенная сумма инвестиций и специальные знания. Например, в фармацевтике доминируют всего несколько компаний. Чтобы стать участником фармацевтического рынка, компания должна иметь мощную сеть торговых агентов, исследовательские лаборатории и крупный банковский счет для оплаты всего

этого. Из-за подобных барьеров почти все мелкие компании, если у них появляется перспективный лекарственный препарат для продажи, идут на поклон к крупным. Так же и с онлайн-сервисами: eBay ушел в отрыв благодаря большому количеству продавцов, широкой клиентской базе и инфраструктуре, в то время как поисковая система Google страдает от низких входных барьеров: люди, ищущие информацию в Интернете, в любой момент могут обратиться к другому провайдеру услуг, конкуренты – Yahoo! Bing – сумеют предложить новые технологии и т. д. Чтобы повысить входной барьер, Google создает закрытые базы данных, к которым соперники не имеют доступа, а также старается привязать к себе пользователей, предложив им услуги Gmail. Еще один пример: MySpace была основной социальной сетью, пока в 2008 г. ее не потеснил Facebook с более открытой, удобной для пользователей платформой.

Если в отрасли входные барьеры невысоки, на поле конкурентной борьбы начинается столпотворение. Сообразительный маркетолог должен предусмотреть такую ситуацию и разработать стратегию маркетинга, которую новым конкурентам будет непросто скопировать. Более подробно этот вопрос рассматривается далее, в главе «Стратегия».

Анализируя ситуацию с кофе, я оценил предложение моей компании. Она могла мало что предложить. Компания не имела опыта работы в США. Нам не хватало каналов сбыта продукции, опыта рекламирования продукта, репутации и наличности. Мой мексиканский работодатель мог предложить только качественный расфасованный кофе. Что он мог противопоставить таким кофейным гигантам, как Folger's и Maxwell House? После бесконечных вопросов к самому себе, почти больной от переживаний, я возложил все надежды на поиск крупной компании по производству продуктов питания: кто-нибудь должен же согласиться сотрудничать с нами. Мы поставляли бы кофе, а партнер занимался бы его сбытом и маркетингом. Мы бы *«пошли прищепом»* примерно так же, как поступают мелкие фармацевтические фирмы, понимающие, что даже небольшая прибыль лучше, чем ничего.

Какими долями рынка располагают участники?

Многочисленные информационные службы работают с потребительскими товарами, среди них – NDP Group и InfoScan. С помощью сканеров на кассах и систем отслеживания складских запасов собираются данные по продажам в супермаркетах. Однако информация по товарам промышленного назначения, например по производственному оборудованию, менее доступна. Хорошим источником ее служат профессиональные объединения.

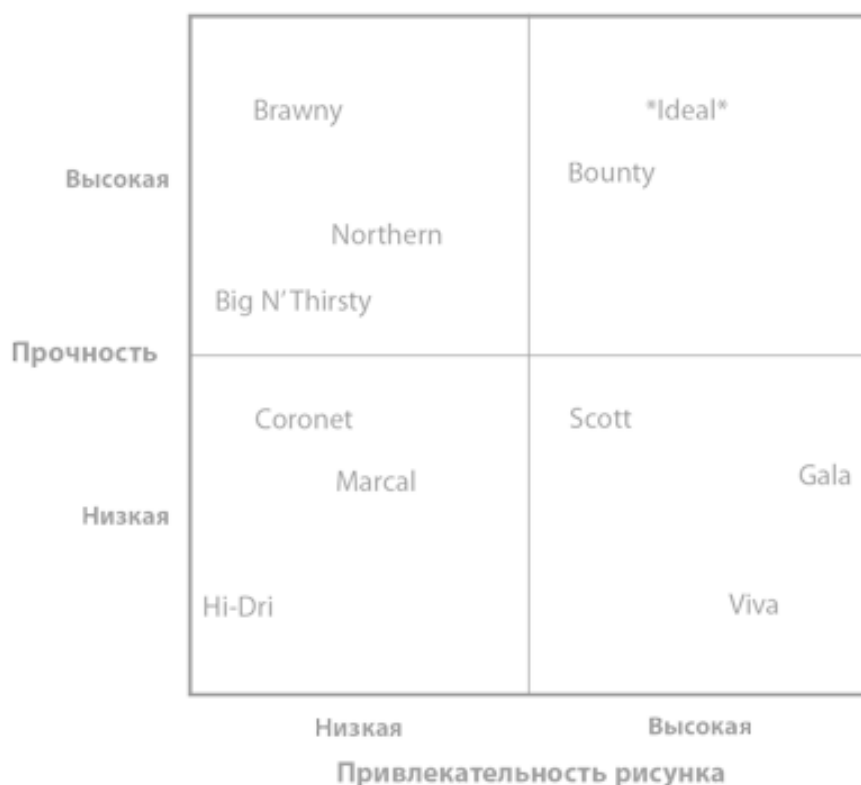
Рыночный рычаг – ключевое понятие при анализе распределения сегментов рынка для данной отрасли. Чем больше доля, тем большую по сравнению со своими конкурентами прибыль получает компания. Крупная компания может производить продукт с меньшими удельными издержками, поскольку ее расходы распределяются на большее количество единиц продукции. Относительно мелкий конкурент не в состоянии много тратить на исследования или приобретение более эффективного оборудования, поскольку небольшой объем продаж не поможет ему окупить эти траты. Если бы мне поручили продавать новый сорт растворимого кофе, мне пришлось бы придумывать, как войти на рынок, переживающий упадок, где доминировали три крупные компании с низкими издержками производства: Kraft, Nestlé и Folgers. К счастью для исследуемого мной мексиканского кофе, в 1989 г. 18 % рынка молотого кофе контролировалось мелкими компаниями. А в 1986 г. эта доля составляла только 16 %. Это означало, что условия на рынке вполне благоприятствовали такому новичку, как мой производитель молотого мексиканского кофе.

Как выглядит мой продукт в сравнении с конкурентными продуктами на карте восприятия?

Метод построения *карт восприятия* – это способ графического представления вашего продукта в сопоставлении с продуктами конкурентов. Чаще всего используется сетка «цена-качество», хотя существуют и многие другие. Построение карт – это еще один метод из программы МВА, и его можно использовать для генерации маркетинговых идей. При этом карты восприятия могут высветить незанятый сегмент рынка, показав, как потребитель воспринимает конкурентные продукты, независимо от их реальных характеристик. Восприятие имеет в маркетинге огромное, не меньшее, чем в политике, значение. Например, в производстве бумажных полотенец очень важны их прочность и привлекательность рисунка. Основываясь на собственном суждении, я построил гипотетическую карту восприятия таких полотенец. Заметим, что полотенца Bounty оказались в прибыльном сегменте рынка благодаря своей прочности и приятному рисунку (табл. 1.2).

Таблица 1.2

КАРТА ВОСПРИЯТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ФИРМЕННЫХ БУМАЖНЫХ ПОЛОТЕНЕЦ (ГИПОТЕТИЧЕСКАЯ)



Сделав визуально наглядной позицию вашего продукта относительно конкурентных, вы сможете лучше понять, как реализовать существующий продукт, какие изменения следует внести в него или какие дополнительные продукты вводить в свой ассортимент в комплексной стратегии маркетинга.

Если ваша компания располагает серией продуктов данной категории, то у вас *глубокий ассортимент*. На рынке бумажных полотенец ни один производитель не занимает доминирующего положения. Не то что в отделе кормов для собак, где ассортиментная линия компа-

нии Nestlé Purina представлена на полках во всех вариациях – Dog Chow, Puppy Chow, HiPro, O.N.E., Beneful, Alpo и еще как минимум шесть фирменных продуктов.

Если ваша компания располагает сериями продуктов в разных категориях, то про вас скажут, что вы имеете *широкий ассортимент*. Компания Kimberly-Clark имеет широкий ассортимент бумажных продуктов разных категорий: бумажные полотенца Viva, бумажные носовые платки Kleenex и Scott, бумажные санитарно-гигиенические салфетки Kotex, подгузники Huggies, Depend и Pull-Ups. Глубина и ширина ассортиментных линий могут быть грамотно использованы в *стратегии блокирования*, чтобы затруднить конкурентам доступ к каналам сбыта. Если продукты ваших конкурентов отсутствуют на магазинных полках, конкуренты, естественно, не продадут ничего.

В производстве корма для собак конкуренты нашли обходные пути к владельцам. Hill's Pet Nutrition, подразделение компании Colgate-Palmolive, реализовало на \$2,2 млрд кормов Science Diet и других продуктов через ветеринарные клиники.

Как мой продукт позиционируется на фоне конкурентов?

В 1950-х гг. все стремились выработать «уникальное торговое предложение», то есть подчеркнуть качества товара и его преимущества для покупателей. В 1960-х и 1970-х гг. на первое место выходит «имидж» продукта. В 1972 г. Эл Райс и Джек Траут разработали концепцию «позиционирования», которая до сих пор не утратила популярности. Согласно этой концепции, восприятие продукта потребителем важнее материальной реальности, то бишь физических характеристик продукта. Во что потребитель верит – то для него и составляет реальность. Райс и Траут сформулировали десять правил позиционирования, благодаря которым продукт или услуга выделяется среди себе подобных:

1. Сделать свой продукт классикой в умах потребителей. Достаточно, чтобы потребитель поверил в одно преимущество вашего продукта, остальные он домыслит. FedEx = «доставка за сутки». На звание «классической» в каждой отрасли может претендовать лишь одна компания, и, когда стереотип установится, отменить его или присвоить будет нелегко.

2. Позиционирование начинается с выбора имени. Название должно быть выразительным, подчеркивать основное преимущество продукта. Drano пробивает засорившиеся трубы (drains).

3. Уникальный новый продукт нарекайте свежим именем. Так, Apple предпочла назвать свой плеер не Apple Mini Mac, а iPod.

4. Самый простой способ сделать свой продукт классическим – выйти с ним на рынок первыми. Когда потребителя устраивает продукт, он хранит ему верность. Kleenex утрат влажные носики.

5. Не отступайте от своего слогана, подтверждайте первоначальную концепцию во всех маркетинговых мероприятиях. «Coke Classic – это вещь!»

6. Лучшая реакция на появление конкурента – создать новый бренд, а не размывать старый. Когда сделалась популярной бутилированная питьевая вода, Coca-Cola предложила рынку не Coke Water, а Dasani.

7. Когда выходишь на рынок не первым, имеет смысл предлагать новую категорию продукта. С привычным брендом не поспоришь, а новую категорию продукта потребители заметят. Так, Чарльз Шваб придумал категорию дисконтного брокера.

8. Другой вариант для позднего конкурента – найти свою нишу, незанятую позицию в сознании потребителей. Так, Starbucks предлагает премиум-кофе быстрого обслуживания.

9. Третий вариант – подорвать позиции конкурента, бросив тень на его концепцию, продукт или «лицо» компании. Так, компания Tylenol заявила: «Если желудок не в порядке, прежде чем глотать аспирин, проконсультируйтесь с врачом».

10. Выбрав позицию, неизменно ее придерживайтесь.

4. Обзор каналов сбыта

Потребитель ► Рынок ► Конкуренция ► **Анализ сбыта** ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

Маркетологи называют *каналами сбыта* пути, выводящие на потребителя. Зачастую имеется множество таких путей, как показано в примере с реализацией собачьего корма. Анализ каналов сбыта имеет огромное значение, так как выбор канала влияет на цену, которую вы сможете назначить, а следовательно, и на чистую прибыль, которую сможете получить. Чтобы сформировать базу для принятия решения по каналам сбыта, вам следует задать себе три вопроса:

- Каким образом мой продукт может выйти на потребителя?
- Какую прибыль получают участники каждого этапа сбыта?
- Кто контролирует каждый из этапов сбыта?

Каким образом мой продукт может выйти на потребителя?

Многочисленные каталоги для заказов по почте устанавливают прямую связь между продавцом и конечным потребителем. Производитель одежды, предлагаемой в каталоге, держит руку на пульсе продаж, возвратов, ценовой политики и вкусов потребителей. А вот бренд-менеджеры компаний, производящих продукты питания, не так близки к покупателю. Сухие завтраки, к примеру, прежде чем попасть к потребителю, должны пройти через оптовых и розничных торговцев. Этих посредников называют *промежуточными звеньями* каналов сбыта. Как стратег, менеджер по маркетингу обязан обозначить в своем плане все пути, ведущие к потребителю.

Чаще всего в качестве посредников на пути к потребителю выступают:

- оптовики;
- дистрибьюторы;
- торговые представители;
- торговые агенты;
- розничные торговцы.

Какую прибыль получают участники каждого этапа сбыта?

Как уже говорилось, очень полезно представлять все пути, приводящие к потребителю, то есть все способы реализации вашего продукта. Выделите время, чтобы изобразить их на бумаге. Эскиз с изображением каналов распределения позволит правильнее установить розничную цену, чтобы обеспечить получение прибыли.

Каждый, кто способствует продвижению товара, отрезает себе долю от «пирога», которая называется маржей. Говорят, что участники канала сбыта «взимают маржу» с производителя. Именно «взимают» – никакой благотворительностью со стороны производителя здесь и не пахнет. Почти во всех отраслях участники каналов сбыта рассчитывают величину своей доли как *наценку на отпускную цену*. Канадские и некоторые американские фирмы по производству лекарственных препаратов устанавливают наценку на себестоимость продукта, но это исключение из правил. *Отпускная цена* является не конечной *розничной* ценой, а ценой, по которой один посредник продает товары следующему посреднику в цепочке. Розничной же ценой называют цену, которую платит конечный потребитель.

Я использую пример из знакомой мне области – продажи кофе, чтобы продемонстрировать экономические законы каналов сбыта при установлении розничной цены. На каждом этапе этой цепочки посредник покупает кофе у посредника предыдущего уровня, начисляя маржу на отпускную цену, по которой он продает кофе следующему посреднику. Маржа *не* связана со стоимостью товара.

$$\text{Наценка на отпускную цену, в \%} = \frac{\text{наценка в \$}}{\text{отпускная цена в \$}} \times 100$$

Именно так \$1 себестоимости кофейных зерен в моем примере, дойдя до потребителя, превратится в \$6 розничной цены продукта. На каждом уровне канала сбыта участники приносят добавленную стоимость и требуют платы за обжаривание, помол и упаковку кофе; стимулирование спроса на данный бренд; выкладывание расфасованного продукта на полках магазина. В таблице 1.3 я представил свои оценки экономики каналов сбыта для гурманского сорта кофе компании Maxwell House.

Таблица 1.3

**ЦЕПОЧКА СБЫТА КОФЕ MAXWELL HOUSE PRIVATE COLLECTION
С УКАЗАНИЕМ МАРЖИ И ЦЕН НА КАЖДОМ УРОВНЕ**

Участник уровня	Функция уровня	Отпускная цена для следующего уровня за фунт	Маржа (наценка на отпускную цену)
Сеньор Хуан Вальдес	Плантатор	\$1	
Westway Merkuria	Кофейный брокер	\$1,05	4,8% (\$0,5/\$1,05)
Kraft Foods	Переработчик	\$4,20	75%
Associated Grocers Inc.	Оптовик	\$4,62	9%
Bob's Market	Розничный торговец	\$6 розничная цена	23%
Мистер Мокка	Потребитель		

На каждом уровне канала сбыта участник выполняет свои функции, получает свою маржу и продает продукт следующему участнику, который находится ближе к потребителю. Если такая компания по переработке кофе, как Kraft Foods, сочтет, что ее кофе для гурманов марки Maxwell House должен стоить в рознице \$4, а не \$6 за фунт, экономика в цепочке сбыта должна будет измениться. Давайте пройдем цепочку в обратном направлении, чтобы посмотреть, как подобное решение влияет на цены, запрашиваемые в каждом звене цепи.

Отпускная цена $\times (1 - \text{Наценка, в \%}) = \text{Продажная цена на предыдущем уровне канала сбыта.}$

Итак, идем в обратном направлении по цепочке:

Розничная цена для потребителя $\$4 \times (1 - \text{Наценка в рознице } \$0,23) = \$3,08.$

Цена оптовика для розничного торговца $\$3,08 \times (1 - \text{Наценка для оптовика } \$0,09) = \$2,80.$

Цена компании Kraft Foods (переработчика) для оптовиков должна составлять \$2,80.

При розничной цене \$4 за фунт бренд-менеджер компании Kraft Foods задается вопросом, будет ли достаточной маржа в размере \$1,75 за фунт (2,80–1,05) для покрытия расходов и получения адекватной прибыли. Если ответ отрицательный, бренд-менеджер обязан заново проанализировать расчеты маркетингового плана для всей цепочки. Маркетинговая стратегия реализуется в замкнутом цикле, поэтому изменение расчетов эффективности канала сбыта может повлечь изменение цены, производственного процесса или себестоимости производства. Такие изменения могут повлиять и на остальные элементы маркетингового плана.

В зависимости от большего или меньшего влияния в цепочке сбыта участники могут диктовать решения по установлению цен, исходя из экономики выбранного канала. В случае Kraft Foods бренд-менеджер мог бы остановить свой выбор на более низкой розничной цене – \$4 за фунт для продуктового магазина. Однако он предпочел цену \$6, чтобы компания получила желаемую прибыль.

Компания Kraft Foods решила использовать альтернативный канал сбыта, помимо продовольственных магазинов. Она «обошла» это промежуточное звено и стала продавать кофе Gevalia и Garraway непосредственно самим гурманам по почте, запросив свыше \$8 за фунт. Почти для всех продуктов найдутся альтернативные пути выхода на потребителя. У каждого канала своя математика вычисления маржи. Поняв эту математику, вы легко выберете канал сбыта.

Кто контролирует каждый из этапов сбыта?

Вопрос о реальной власти в канале сбыта очень важен при выборе вариантов реализации. Если ваш продукт уникален и пользуется спросом, вы, как производитель, обладаете реальной властью определять отношения внутри канала. Если это не так, то диктовать условия, чтобы иметь максимально возможную маржу, смогут посредники.

В торговле продуктами питания реальная власть в каналах сбыта перешла от производителей к сетям супермаркетов. В 1980-х гг., после консолидации и преобразования относительно мелких сетей в сверхкрупные, руководители последних осознали, что обладают бесценным недвижимым имуществом – «магазинными полками». Каждая *ассортиментная позиция* занимает определенное место на полке. Каждый продукт необходимо отслеживать, размещать на полках и периодически инвентаризировать. (Когда компания Mazola поставляет растительное масло в упаковках трех размеров, это три ассортиментные позиции.) При наличии строго определенного количества мест для размещения товаров в магазине и на складе полки, как недвижимое имущество, становятся ценным ресурсом, и розничные торговцы хотят, чтобы им оплачивали каждую ассортиментную позицию. Маркетологи, уподобляясь архитекторам, даже вычерчивают план-схему выкладки товара – *планограмму* – и борются за лучшее размещение своих товаров.

Компании по производству расфасованных товаров, и крупные, и мелкие, зачастую вынуждены платить супермаркетам за резервирование мест на магазинных полках под их новые и давние продукты. А еще в 1970-х гг. большие компании по производству расфасованных товаров могли навязать свою продукцию магазинам. Когда существовало множество мелких сетей по продаже продуктов питания, компании Procter & Gamble и Kraft Foods имели

возможность сталкивать одну сеть с другой, угрожая прекратить поставку популярных продуктов. Теперь этот прием не действует.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.