
Н. Капон

THE VIRGIN MARKETER

**Практикум к учебнику
«Управление маркетингом»**

 **ПИТЕР®**

Оглавление

Об авторе	6
Предисловие	7
Выбор кейса	7
Работа с главами	8
Составление итогового отчета	9
Преамбула	11
Раздел 1. Маркетинг и фирма	13
Глава 1. Введение в управление маркетингом	13
Глава 2. Ценность покупателей и оптимизация ценности для акционера	20
Раздел II. Фундаментальные представления для стратегического маркетинга	22
Глава 3. Представление о рынке	22
Глава 4. Представление о покупателях	26
Глава 5. Представления о конкурентах, компании и комплементарных организациях	34
Глава 6. Маркетинговые исследования	42
Раздел III. Императивы маркетинга	48
ИМПЕРАТИВ 1. ОПРЕДЕЛИТЬ И РЕКОМЕНДОВАТЬ РЫНКИ ДЛЯ НАЦЕЛИВАНИЯ	48
Глава 7. Определить и рекомендовать рынки для нацеливания	48
ИМПЕРАТИВ 2. ОПРЕДЕЛИТЬ РЫНОЧНЫЕ СЕГМЕНТЫ И НАЦЕЛИТЬСЯ НА НИХ	51
Глава 8. Сегментация рынка и нацеливание	51
ИМПЕРАТИВ 3. ЗАДАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ	63
Глава 9. Рыночная стратегия — интегратор	63
Глава 10. Управление на этапах жизненного цикла	68
Глава 11. Управление брендами	71
ИМПЕРАТИВ 4. РАЗРАБОТАТЬ МАРКЕТИНГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ	73
Глава 12. Управление товарной линейкой	73
Глава 13. Разработка новых товаров	75
Глава 14. Интегрированные маркетинговые коммуникации	77
Глава 15. Неличные коммуникации	79
Глава 16. Решения в канале дистрибуции	84
Глава 17. Управление ценой и ценностью	87

ИМПЕРАТИВ 5. ОБЕСПЕЧИТЬ ПОДДЕРЖКУ ДРУГИХ ФУНКЦИЙ	92
Глава 18. Реализация маркетингового предложения фирмы в соответствии с разработанным планом	92
ИМПЕРАТИВ 6. ОСУЩЕСТВЛЯТЬ МОНИТОРИНГ ИСПОЛНЕНИЯ И КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ	96
Глава 19. Мониторинг и контроль деятельности фирмы	96
Резюме для руководителей	101
Приложение 1. Маркетинговые планы, разработанные с использованием «The Virgin Marketer»	102
Приложение 2. Повышение качества вашего человеческого капитала	104
Примечания	111

Всем менеджерам, разрабатывающим успешные планы маркетинга для своих фирм с использованием «The Virgin Marketer» или других подобных подходов.

ОБ АВТОРЕ

Ноэль Капон, являющийся почетным профессором международного маркетинга, в недавнем прошлом занимал должность декана факультета маркетинга в Graduate School of Business при Колумбийском университете (США). Ноэль Капон окончил Лондонский университет, где получил степени бакалавра естественных наук и доктора философии. Он также имеет диплом BA Manchester Business School, диплом MBA Harvard Business School и диплом доктора философии Колумбийского университета.

Профессор Капон пришел в Columbia Business School в 1979 г. До этого он работал в Калифорнийском университете (Graduate School of Management, UCLA). Он также преподавал в Harvard Business School, в Monash University (Австралия), в Bradford Management Centre и Manchester Business School (Великобритания), в INSEAD (Франция), в The Hong Kong University of Science and Technology (Гонконг) и в China European International Business School (Шанхай, КНР). В настоящее время профессор Капон занимает должность приглашенного профессора в Manchester Business School.

Профессор Капон является автором десяти книг и свыше 60 журнальных статей. Его статьи печатались в таких журналах, как «Academy of Marketing Research», «Academy of Management Review», «Harvard Business Review», «Journal of Advertising Research», «Journal of Marketing», «Strategic Management Journal», и многих других периодических изданиях.

Помимо постоянного преподавания на программах MBA и EMBA в Columbia Business School профессор Капон является также руководителем нескольких учебных курсов и семинаров в ведущих бизнес-школах разных стран мира.

ПРЕДИСЛОВИЕ

«The Virgin Marketer» является дополнением, или точнее, практикумом к учебнику «Управление маркетингом». Мы надеемся, что, по мере изучения материала учебника, вы будете больше узнавать о маркетинге. Но независимо от того, какие усилия будете прилагать при работе с основным текстом вы и насколько хорошо потрудились над написанием учебника мы, в действительности это будет только началом. Вы сможете по-настоящему жить и дышать философией маркетинга только тогда, когда начнете *делать* маркетинг своими руками. Помочь вам в этом и призван «The Virgin Marketer» («TVM»).

Материал «TVM» имеет обширную генеалогию: многие известные отечественные и международные фирмы проводили отбор и/или модификацию основных систем для разработки жизнеспособных планов маркетинга. «TVM» в своем нынешнем виде направлял разработку маркетинговых планов более чем 30 крупных и малых организаций, список которых приводится в Приложении 1.

В последующих главах мы проведем вас по всем этапам процесса маркетинга — от получения инсайта (представления) и до реальных действий. Для каждой главы учебника имеет параллельная глава в «TVM». В «Управлении маркетингом» мы описали маркетинг как философию; представили шесть императивов маркетинга, охватывающих функцию стратегического маркетинга; четыре принципа маркетинга и инсайты, необходимые для успешной работы каждому маркетологу. Мы использовали множество примеров, которые наилучшим образом иллюстрировали все основные концепции. В «TVM» вы можете выбрать фирму, бизнес-единицу или другую организацию, наиболее интересную или значимую для вас. Мы хотим, чтобы вы выбрали реальную маркетинговую ситуацию и, поверили на практике свои новые знания и, таким образом, получили возможность развить и отточить свои навыки осуществления маркетинга. Материал в приложении 2 может вам увеличить ваш собственный интеллектуальный капитал.

Выбор кейса

При выборе вашего маркетингового кейса у вас имеется множество возможностей. Для начала вы можете рассмотреть самые разные корпорации, обсуждавшиеся в учебнике, например *Virgin*. Под руководством сэра Ричарда Бренсона *Virgin* стал одним из тех брендов, которые приобрели широкую известность и всеобщее уважение за свою коммерческую и благотворительную деятельность (в настоящее время эта компания рассматривает планы космических полетов и исследований в области изменения климата). Но под единым корпоративным брендом

находится множество самых разных предприятий, действующих в разных отраслях: от *Virgin Atlantic Airways* до *Virgin Mobile*. Мы полагаем, что вы выберете один из видов бизнеса *Virgin* для рассмотрения конкретной маркетинговой ситуации.

Другой подход заключается в выборе хорошо известной вам фирмы или бизнес-единицы. Например, это может быть фирма, в которой вы работаете или хотели бы работать. По мере выполнения различных заданий, приведенных в «TVM», вы многое узнаете о стратегиях выбранной вами фирмы или бизнес-единицы, ее рынках и отраслях, в которых она ведет конкурентную борьбу. Если вы уже занимаете должность в отделе маркетинга, то анализ выбранного варианта будет соответствовать выполнению ваших должностных обязанностей! Если же вы только собираетесь устроиться на работу, то опыт работы с «TVM» обеспечит вам преимущество перед другими претендентами. Выполняя задания, приведенные в «TVM», вы сможете продемонстрировать свои знания и опыт руководителям, занимающихся подбором перспективных кадров для своей фирмы или бизнес-единицы.

Ваш преподаватель может иметь собственные соображения по поводу выбора фирмы или бизнес-единицы для проведения маркетингового анализа. Он может поддерживать отношения с компанией, которая согласится предоставить вам доступ к нужной вам информации. Мы уверены, что результаты, которые вы получите при выполнении заданий, окажутся полезными для исследуемой вами фирмы или бизнес-единицы.

Наконец, вы можете просто выбрать интересующий вас продукт, который уже присутствует или еще только должен появиться на рынке. В любом случае сбор данных окажется более сложной задачей, но эти трудности не должны заставить вас свернуть с выбранного пути. Вы можете даже воспользоваться методикой «TVM» для исследования собственных идей о создании нового бизнеса.

Работа с главами

Мы полагаем, что вы будете внимательно знакомиться с каждой главой «TVM» по мере прочтения каждой главы «Управления маркетингом». Это не только сделает вашу работу более уместной и интересной, но и позволит избежать необходимости собирать и анализировать большой объем информации в конце семестра. Ваш преподаватель будет вашим руководителем, но здесь также имеется несколько подсказок для извлечения максимума из вашего проекта «*Virgin Marketer*».

Наиболее полезные данные обычно можно получить у выбранной вами фирмы или бизнес-единицы. Если же вы не имеете прямого доступа к руководителям фирмы, то тогда вам следует воспользоваться внешними источниками. Интернет и такие поисковые машины, как *Google*, помогут вам осуществить сбор основных данных о вашей компании. Теперь вы вооружены гораздо лучше, чем студенты, учившиеся всего десять лет тому назад! Другим онлайн-источником является цифровая библиотека в вашем университете или вашей компании. Библиотеки часто предоставляют платный доступ к деловым базам данных, таким как *Factiva*, *LexisNexis* и *Dun & Bradstreet*. Иногда, если вы хотите получить данные о покупа-

телях и конкурентах фирмы, вы можете провести небольшой опрос покупателей или организовать собеседование в нескольких фокус-группах.

Но какой бы метод вы ни выбрали, вы никогда не получите всех данных, необходимых вам для проведения анализа. Впрочем, это не должно вас останавливать. Иногда вам нужно будет просто сделать предположения и продолжить движение вперед. Просто сосредоточьтесь на выбранном вами маркетинговом варианте, и «TVM» предоставит вам системный подход, помогающий овладеть наукой и искусством маркетинга. Вот несколько подсказок, облегчающих работу с «TVM»:

- ◆ В каждой главе имеются пустые таблицы, предназначенные для заполнения. Но вы должны помнить о том, что целью включения каждой пустой таблицы является не просто внесение в нее данных, имеющих отношение к рассматриваемой фирме. Такие таблицы призваны помочь вам поставить правильные вопросы и систематизировать ваши идеи. Реальную ценность будут иметь ваши размышления на данную тему. Если вы работаете в небольшой группе, то дискуссии с ее членами будут особенно полезными для вас.
- ◆ Во многих случаях таблицы, с которыми вам предстоит работать в последующих главах, основываются на результатах, полученных в предыдущих главах. Например, вы не можете заниматься осуществлением маркетинговой деятельности, если вы не сформулировали маркетинговую стратегию.
- ◆ Некоторые таблицы могут не иметь отношения к вашей маркетинговой ситуации. Например, если вы осуществляете продвижение только за счет усилий торгового персонала, то вам незачем отвечать на вопросы о бюджете рекламы.

Мы создавали «TVM» для использования в фирмах, стремящихся к получению прибыли. Но кто-то из вас может проявить интерес к государственным или некоммерческим организациям. Незаполненные таблицы могут оказаться полезными и в таких ситуациях, но вам необходимо будет немного их видоизменить с учетом специфики вашего варианта.

Составление итогового отчета

В итоговом отчете вы должны собрать вместе все знания, которые вы приобрели при работе над главами «TVM». В «TVM» представлена схема для написания ясного, сжатого и профессионально составленного делового отчета, в котором вы представите результаты маркетингового анализа и свои рекомендации. При подготовке отчета вам необходимо будет поставить себя на место читателя. Представляйте результаты ясно и логично, чтобы читателю легко было понять, о чем идет речь. Вот несколько полезных подсказок:

- ◆ Найдите время для того, чтобы интерпретировать для читателей результаты заполнения таблиц. Заполненные таблицы без необходимых объяснений смысла представленных данных являются практически бесполезными.
- ◆ Включите анализ в основной текст отчета, а не помещайте его в отдельном приложении. Как всегда, мы предоставляем вашему преподавателю право рекомендовать вам наиболее подходящий формат предоставления результатов.
- ◆ Отчет всегда должен содержать резюме для руководителей фирмы. Оно дает читателю (часто руководителю организации) одно-двухстраничный обзор то-

го, что можно найти в отчете, краткие итоги проекта и ваши основные рекомендации. Мы изложим несколько идей по подготовке резюме непосредственно перед приложениями.

- ◆ После резюме для руководителей поместите преамбулу. Преамбула представляет собой тип вводной части, которая задает общие контуры вашего отчета, представляя читателю фирму или бизнес-единицу и знакомя его с рассматриваемым продуктом/рынком. В случае инновационной технологии предложите читателю краткое описание того, как работает товар или услуга. Используйте преамбулу для предоставления читателю базовой информации о фирме, а также для того, чтобы помочь читателю понять связь между рассматриваемым продуктом/рынком и другими продуктами/рынками. Мы также кратко рассмотрим идеи по составлению преамбулы.
- ◆ Если преподаватель дает задание на группу и один из членов группы располагает конкретной информацией о компании или по заданной теме, то сообщите об этом в преамбуле. Если вы работаете в группе, то преамбула может служить дополнительным вводным документом для других членов группы.
- ◆ Не забудьте выразить признательность тем, кто оказывал помощь и поддержку.

Теперь вы готовы приступить к работе над маркетинговым заданием. Желаем вам успеха!

ПРЕАМБУЛА

Преамбула должна выражать тему вашего маркетингового задания таким образом, чтобы определять характер вашего анализа и ваших рекомендаций. Вам необходимо в общих чертах дать описание продукта и рынка, которые вы будете рассматривать.

Именно здесь вы должны кратко изложить историю существования выбранной вами фирмы или бизнес-единицы. Если ваше маркетинговое задание представляет собой групповой проект, то вы можете использовать преамбулу для краткого инструктирования членов вашей команды. В зависимости от фокуса вашего маркетингового задания вы можете предоставить информацию на уровне корпорации или бизнес-единицы. Если вы анализируете недавно созданную фирму, то некоторые из следующих пунктов вы сможете пропустить. Решение об этом вы должны принимать самостоятельно.

В преамбуле вам необходимо предоставить следующую информацию:

- ◆ Описание продукта/рынка.
 - ✧ Товар или товарная линейка, которую вы рассматриваете: как она работает, как ее используют покупатели.
 - ✧ Общее определение рынка товара или товарной линейки.
- ◆ Описание фирмы или бизнес-единицы.
 - ✧ Количественная информация, например доходы, активы, численность персонала, бюджет.
 - ✧ Конечная продукция: товары и услуги.
 - ✧ Вводимые ресурсы: промышленное оборудование, сырье, человеческие ресурсы.
 - ✧ Используемые технологии.
 - ✧ Квалификация работников.
 - ✧ Организационная структура: как взаимосвязаны разные отделы; кто кому подчиняется? Если возможно, включите схему организационной структуры.
 - ✧ Тенденции результатов работы за последние пять лет: доходы, прибыли, курсовая цена акции.
 - ✧ Недавние значительные корпоративные события, например приобретения, продажи, стратегические альянсы, судебные разбирательства, изменения в руководстве.
 - ✧ Любая другая важная информация.

- ◆ Данные о результатах работы за предыдущие пять лет в соответствии с требованиями таблицы.

Назначение преамбулы состоит не в том, чтобы раскрыть конфиденциальную информацию. В действительности преамбула задает основу для проведения анализа в соответствии с требованиями последующих глав. Она знакомит читателя со структурой, в рамках которой будут оцениваться результаты проведенного анализа.

Таблица. Прошлые финансовые результаты

	5-й год	4-й год	3-й год	2-й год	1-й год
Доходы от сбыта (выручка от продаж)					
Себестоимость реализованной продукции					
Валовая прибыль					
Издержки					
Чистая прибыль					
Активы					
Диапазон курсовой цены акции					
Число работников					

Раздел 1

МАРКЕТИНГ И ФИРМА

Глава 1. Введение в управление маркетингом

Теперь, когда вы получили определенное представление о маркетинге и о структуре этой книги, в этой главе вам нужно будет ответить на несколько вопросов.

А. Маркетинг как философия: внешняя и внутренняя ориентация

Если ваш товар или услуга уже существует, оцените бизнес-единицу, ответственную за продукт, а не всю фирму в целом. Если вы планируете создать новое предприятие, то подумайте о ваших планах для организационной структуры, с помощью которой вы будете управлять своей будущей фирмой. Для оценки степени внутренней и внешней ориентации используйте один из следующих инструментов.

Метод MARKOR для измерения степени внутренней/внешней ориентации. Шкала MARKOR (табл. 1А.1), предусматривающая измерение по 20 параметрам, состоит из трех частей, обозначаемых как получение информации, распространение информации и отзывчивость.¹ Укажите вашу степень согласия с приведенными утверждениями и определите абсолютные и относительные оценки. Вы удовлетворены оценками для вашей бизнес-единицы или фирмы? Имеются ли большие различия между относительными оценками генерирования информации, распространения информации и отзывчивости? Как выбранная вами организационная единица могла бы улучшить области с низкими оценками? Каковы основные возможности усиления внешней ориентации? Какие рекомендации вы можете дать для областей с низкими оценками? Если вы рассматриваете новое предприятие, то какие действия следует предпринять для придания ему внешней ориентации с самого начала его существования?

COLOR: диагностика для измерения внутренней/внешней ориентации. Метод COLOR для измерения баланса между внутренней и внешней ориентацией исследует то, как выбранная вами фирма или бизнес-единица решает ключевые вопросы менеджмента. Семнадцать вопросов распределены по семи категориям:

- ◆ Система планирования (5).
- ◆ Определение рыночных условий (3).
- ◆ Обращение с покупателями (3).

Инструкции

1. Видоизмените числовые значения ответов на вопросы 3, 5, 11–13, 18 и 19 посредством вычитания обведенного вами числа из 8 (например, если вы обвели цифру 2, то новая оценка должна равняться $8 - 2 = 6$).
2. Просуммируйте оценки, полученные по пунктам с 1-го по 6-й. В результате вы получите оценку генерирования информации.
3. Разделите эту оценку на 6 для получения относительной оценки.
4. Просуммируйте цифры, обведенные кружками в пунктах с 7-го по 11-й. В результате вы получите оценку распространения информации.
5. Разделите эту оценку на 5 для получения относительной оценки.
6. Просуммируйте цифры, обведенные вами в пунктах с 12-го по 20-й. В результате вы получите оценку отзывчивости.
7. Разделите эту оценку на 9 для получения относительной оценки.

Таблица 1A.2. COLOR — диагностический инструмент для измерения внутренней/внешней ориентации

А. Система планирования	
1. Постановка цели	1 2 3 4 5 6 7
Наши цели имеют преимущественно внутренний фокус	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Мы обеспечиваем нашим целям прочный внешний фокус
2. Составление плана и бюджета	1 2 3 4 5 6 7
Наши планы предусматривают разработку количественных бюджетов	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Наши планы представляют собой преимущественно словесные описания
3. Сбор информации о рынке	1 2 3 4 5 6 7
Мы уделяем мало внимания сбору и анализу данных о покупателях/конкурентах	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Мы затрачиваем большие усилия на сбор и анализ данных о покупателях/конкурентах
4. Прогнозирование сбыта	1 2 3 4 5 6 7
Мы прогнозируем сбыт на глазок	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Мы тщательно прогнозируем сбыт
5. Информационные системы	1 2 3 4 5 6 7
Мы разрабатываем информационные системы для сокращения издержек и повышения эффективности основной деятельности	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Мы разрабатываем информационные системы для того, чтобы эффективнее действовать на рынке
Б. Определение рыночных условий	
1. Отношение к «правилам игры»	1 2 3 4 5 6 7
Мы принимаем правила, установленные законодательными и регулирующими органами	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Мы активно стремимся к тому, чтобы законы и правила принимались в наших интересах

2. Отношение к регулированию 1 2 3 4 5 6 7

Мы активно отвергаем любые формы регулирования Мы умеем тонко различать, какие правила регулирования могут быть полезны фирме

3. Взгляд на конкуренцию 1 2 3 4 5 6 7

Мы считаем, что конкурирующие с нами фирмы стремятся удовлетворять те же потребности и желания покупателей, что и мы Мы знаем, что наши конкуренты — это другие фирмы, продающие похожие товары и услуги

В. Обращение с покупателями**1. Отношение к обслуживанию покупателей** 1 2 3 4 5 6 7

Мы воспринимаем обслуживание покупателей как неизбежное зло Мы верим, что обслуживание покупателей является ключевым средством обеспечения отличительного преимущества

2. Отношение к дефектам товара/услуги 1 2 3 4 5 6 7

Мы уверены в необходимости «остерегаться покупателя» Мы готовы сделать все, чтобы устранять любые дефекты нашего продукта

3. Распределение ограниченных ресурсов 1 2 3 4 5 6 7

Когда у нас возникает дефицит поставок, мы используем стандартные формулы распределения наших ресурсов Когда у нас возникает дефицит поставок, мы принимаем стратегические решения о распределении ресурсов.

Г. Маркетинговые расходы**1. Отношение к маркетинговым расходам** 1 2 3 4 5 6 7

Когда прибыли снижаются, то в первую очередь урезается бюджет маркетинга Мы рассматриваем наши маркетинговые расходы как инвестиции в развитие бизнеса

2. Реакция на трудности 1 2 3 4 5 6 7

Когда мы испытываем финансовые трудности, мы сокращаем бюджеты всех подразделений на один и тот же процент Когда мы испытываем финансовые трудности, мы принимаем решения по бюджету с учетом наших стратегических целей

3. Реакция на рецессию 1 2 3 4 5 6 7

Во время рецессии мы сокращаем наш бюджет маркетинга

Во время рецессии мы стремимся сохранять или увеличивать наш бюджет маркетинга

Д. Решения по товарной линейке**1. Подход к разработке нового продукта** 1 2 3 4 5 6 7

Мы используем случайный подход к разработке новых продуктов

Наши процедуры разработки новых продуктов хорошо отработаны и известны всем работникам фирмы

2. Ширина товарной линейки 1 2 3 4 5 6 7

Наша товарная линейка плохо сбалансирована (слишком широкая или слишком узкая)

Мы принимаем тщательно продуманные решения по товарной линейке, чтобы не сделать ее слишком широкой или слишком узкой

Е. Организация бизнеса

1 2 3 4 5 6 7

Наша функциональная структура характеризуется наличием функционального силоса (функции мало взаимодействуют)

Мы придаем большое значение межфункциональной интеграции

Б. Подход фирмы к маркетинговой деятельности

Если ваш товар или услуга уже существуют, оцените организацию бизнеса. Используйте табл. 1Б.1 для составления карты, оценивающей ориентацию организации в соответствии с методикой *Старый подход/новый подход*, использовавшейся в учебнике. В случае наличия существующего продукта внимание должно быть сосредоточено на бизнес-единице, а не на фирме в целом, а в случае создания нового предприятия — на предложенной вами организации.

- ◆ Проанализируйте оценки, выставленные вами по семибалльной шкале. Напишите параграф, в котором оцениваются подходы вашей организации к маркетингу.
- ◆ С учетом того, что вы знаете на текущий момент, определите, какие три императива будут наиболее важными для вашего проекта. Почему? Включите ваши ответы в матрицу, представленную на табл. 1Б.2.
- ◆ С учетом того, что вы знаете на текущий момент, определите, какие два принципа будут наиболее применимы в данной ситуации. Включите ваш ответ в матрицу, представленную на табл. 1Б.2.

Таблица 15.1. Подход фирмы к маркетингу

В этой организации топ-менеджеры придерживаются следующих воззрений:

	1	2	3	4	5	6	7	
Главная цель фирмы — выживание организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Главная цель фирмы — повышение ценности для акционеров
Бухгалтерская прибыль имеет огромное значение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Огромное значение имеет ценность для акционеров
Огромное значение имеют товарные рынки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Огромное значение имеют финансовые рынки
Маркетинг является одной из функций	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Маркетинг является не только функцией, но и философией
Мы управляем существующим статус-кво	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Мы управляем изменением
Покупатели являются «неизбежным злом»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Покупатели являются главными активами
Выбор из имеющихся альтернатив делает поставщик	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Выбор из имеющихся альтернатив делает покупатель
Доминирует власть продавца	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Доминирует власть покупателя
Покупатели не обладают дискреционной покупательской способностью	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Покупатели обладают дискреционной покупательской способностью
Фирма принимает все заказы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Фирма отбирает покупателей
Рынки подразделений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Рынки фирмы/бизнес-единицы
Маркетинг как односторонний процесс	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Маркетинг как интерактивный процесс

Таблица 15.2. Важность императивов маркетинга и принципов маркетинга

Императивы маркетинга	Причины важности
Принципы маркетинга	Причины важности

Глава 2. Ценность покупателей и оптимизация ценности для акционера

Мы хотим, чтобы в этой главе вы оценили пожизненную ценность существующего или потенциального покупателя на рассматриваемом вами рынке. У вас имеется несколько возможностей выбора типа покупателя. Например, вы можете выбрать потребителя или фирму в канале дистрибуции. Вы можете также рассмотреть более одного типа покупателя. Но в любом случае вам необходимо четко указать, к какому типу покупателя вы обращаетесь.

Определение пожизненной ценности (LTV) покупателя: существующие покупатели

Задумайтесь о покупателях вашего товара или услуги. Определите пожизненную ценность покупателя, введя необходимые данные в табл. 2А.1, и выполнив необходимые расчеты. Если ваша фирма работает на рынке В2С, то вы можете выбрать покупателя, являющегося типичным представителем конкретного рыночного сегмента. Если ваша фирма работает на рынке В2В, то вы можете выбрать индивидуального покупателя. Если в настоящий момент ваша фирма не имеет покупателей или если вы предпочитаете сконцентрироваться на потенциальных покупателях, то выполните тот же самый анализ, но обязательно включите в него величину затрат на приобретение.

Выполните следующие действия, показанные в табл. 2А.1:

1. Рассчитайте чистую прибыль (m), используя значения дохода от сбыта (выручки от продаж) и издержек.
2. Определите годовые затраты на сохранение покупателя (a).
3. Рассчитайте скорректированную прибыль ($m - a$).
4. Определите коэффициент дисконтирования фирмы (d)*
5. Определите годовой **коэффициент удержания покупателя** (или **вероятность удержания покупателя** для конкретного клиента).
6. Рассчитайте коэффициент изменения прибыли = $r/(1 + d + r)$.
7. Рассчитайте пожизненную ценность покупателя, умножив скорректированную прибыль на коэффициент прибыльности.
8. Как вы оцениваете результаты расчета пожизненной ценности покупателя? Какой смысл имеет для вас эта расчетная величина? Какое значение она имеет для фирмы? Какие варианты вы будете рассматривать при обращении к таким покупателям?

* Обычно коэффициент дисконтирования принимается равным стоимости капитала для фирмы.

Таблица 2А.1. Расчет пожизненной ценности покупателя

	Показатель	Расчет	Значение
1	Чистая прибыль	m	
2	Годовые затраты на сохранение	a	
3	Скорректированная прибыль	$m - a$	
4	Коэффициент дисконтирования	d	
5	Коэффициент удержания покупателя	r	
6	Коэффициент изменения прибыли	$r/(1 + d - r)$	
7	Пожизненная ценность покупателя	$(m - a) \times r/(1 + d - r)$	

Раздел II

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Глава 3. Представление о рынке

В этой главе мы попросим вас последовательно выполнить задания, которые должны будут обеспечить вам более глубокое представление о рынке выбранного вами продукта.

А. Анализ структуры рынка

Назначение этого первого задания состоит в том, чтобы познакомить вас с процессом, позволяющим размышлять о рынке для вашего продукта с более широких позиций. Используя этот процесс, вы не упустите благоприятных возможностей, которые определенным образом связаны с вашим сегодняшним рыночным предложением. На рис. 3А.1 определите вашу рыночную структуру. Помните, что вам нужно начинать с самого широкого определения рынка, затем постепенно сужать его и в конце концов фокусироваться на продуктах фирмы.

Используйте в качестве модели пример, приведенный на рис. 3.2 в тексте учебника. Какие последствия будет иметь такая структура рынка для вашей фирмы?

Б. Эволюция продукта

Ваш существующий продукт является одним из нескольких продуктов, образующих товарную форму; эта товарная форма является одной из нескольких товарных форм, образующих товарный класс. Как нам известно из учебника, и жизненный цикл товара, и жизненный цикл товарной формы имеют меньшую продолжительность, чем жизненный цикл рынка. Кроме того, эти товарные формы и товарные классы со временем изменяются. На рис. 3Б.1 постройте траекторию товарного класса и различных товарных форм, входящих в этот товарный класс. Начните с точки в прошлом, отстоящей от текущего момента на несколько лет, и затем про-

Горизонт планирования: от 3 до 5 лет

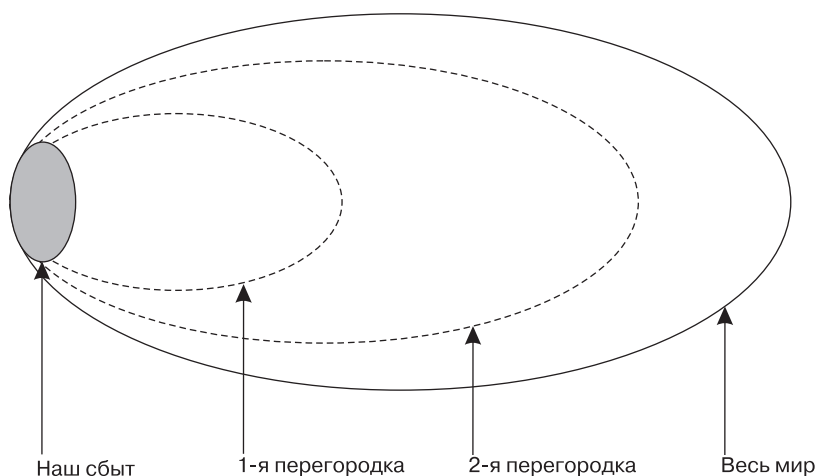


Рис. 3А.1. Анализ структуры рынка

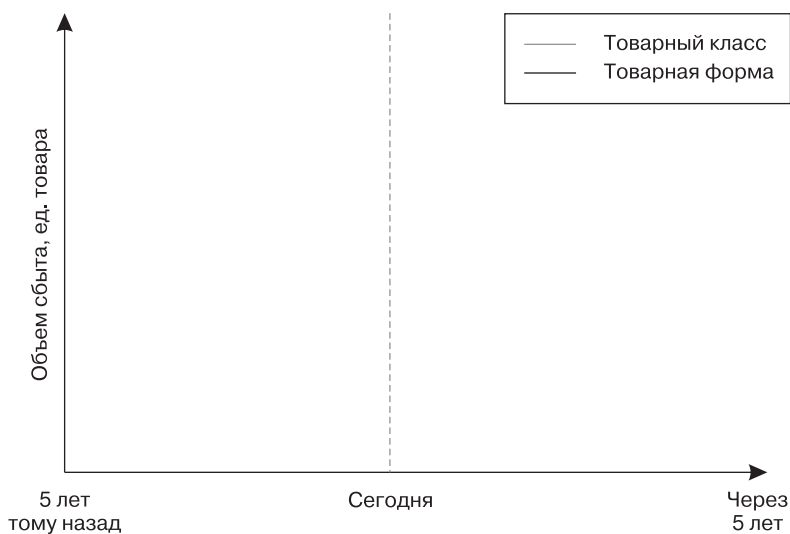


Рис. 3Б.1. Анализ жизненного цикла товара

длине траекторию на несколько лет в будущее. Используйте в качестве модели пример, показанный в учебнике на рис. 3.5.

Какие выводы для вашей фирмы позволяет сделать анализ жизненного цикла продукта?

В. Отраслевые силы

Ваша фирма или бизнес-единица сталкивается с несколькими важными силами, действующими в отрасли. Мы используем модель пяти сил, включающую существ-

2. В табл. 3Г.2 кратко опишите каждую силу и ее эффект. (Вспомните о газетных заголовках.)

Таблица 3Г.2. Силы PESTLE

Горизонт планирования: от 3 до 5 лет

Силы	Воздействие силы внешней среды
Политические	
Экономические	
Социально-культурные	
Технологические	
Юридические	
Экологические	

3. В табл 3Г.3 укажите основные проблемы и возможности вашей фирмы, обусловленные действием сил PESTLE.

Таблица 3Г.3. Проблемы и возможности, обусловленные действием сил PESTLE

Горизонт планирования: от 3 до 5 лет

Проблемы
Возможности

Д. Представление о рынке

С учетом результатов выполнения предыдущих четырех заданий ответьте на вопрос: какие представления вы получили о рынке, на котором работает ваша фирма или бизнес-единица? Используйте табл. 3Д.1.

Таблица 3Д.1. Представления о рынке

Горизонт планирования от 3 до 5 лет

Ключевые представления для фирмы
Основные проблемы, к которым должна обращаться фирма

Глава 4. Представление о покупателях

В этой главе мы сосредоточимся на получении представлений о покупателях вашего продукта. Мы рассмотрим шесть конкретных областей:

- А. Покупатели макроуровня.
- Б. Процесс принятия решения о покупке.
- В. Роли индивидов в процессе принятия решения.
- Г. Выгоды и ценности для покупателей.
- Д. Лестница атрибутов/выгод/ценностей.
- Е. Экономическая ценность для покупателя.

А. Покупатели макроуровня

Кто такие покупатели макроуровня? Мы обратимся к этому вопросу с помощью карты принятия решения о покупке, показанной на рис. 4А.1. На этой карте оставлены свободные места для включения разных типов покупателей макроуровня. Мы можем рассмотреть следующие типы таких покупателей:

- ◆ **Прямые покупатели** товара или услуги.
- ◆ **Покупатели прямого покупателя**, которые могут приобретать товар или услугу у прямого покупателя фирмы.
- ◆ **Покупатели покупателей прямых покупателей** могут включать в себя покупателей организаций, названных в предыдущем пункте.
- ◆ **Конечные потребители** товара или услуги.
- ◆ Прочие **бизнес-единицы фирмы**, которые могут покупать товар/услугу или иным образом оказываться вовлеченными в решение о покупке.
- ◆ Представители **третьей стороны** или **организации-консультанты**, способные влиять на решение о покупке.

Воспользуйтесь рис. 4А.1 для составления карты принятия решения о покупке. Отметьте, что, возможно, вам придется включить в нее другие типы организаций. Или же какие-то типы организаций не будут соответствовать вашей ситуации — например, розничные торговцы, если ваша фирма работает на рынке В2В.

Б. Процесс принятия решения о покупке

В предыдущем параграфе вы идентифицировали разных покупателей, принимающих участие в процессе принятия решения о покупке. Теперь давайте определим наиболее важный тип покупателя для решения о покупке и пройдем все этапы процесса принятия такого решения. Ответьте на вопросы, приведенные в табл. 4Б.1. Какое представление вы получили о процессе принятия решения покупателем данного типа? Как фирме следовало бы изменить свои действия? Мы настойчиво рекомендуем вам дополнить вторичные данные результатами непосредственного наблюдения за повседневной деятельностью каждой важной группы покупателей. Для получения глубинного представления нет ничего полезнее разговора с реальным покупателем.



Рис. 4А.1. Карта принятия решения о покупке

После того как вы закончите этот анализ для наиболее важного типа покупателей, повторите процесс для других важных покупательских групп.

Таблица 4Б.1. Процесс принятия решения о покупке

Этап процесса принятия решения	Объяснение	Поведение покупателя данного типа
Осознание	Как эти покупатели осознают проблему, которая будет решена с помощью покупки? Существуют ли специальные «спусковые механизмы», способные резко повысить осведомленность покупателей?	
Поиск информации	Информацию какого рода ищут эти покупатели?	
Оценка	Как эти покупатели оценивают альтернативы?	
Выбор	Какой выбор вероятнее всего сделают эти покупатели?	
Действия после совершения покупки	Какие решения принимают эти покупатели после совершения покупки?	

В. Роли индивидов в процессе принятия решения

Для каждого типа наиболее важных покупателей макроуровня, определенного в разделе А, составьте ролевую карту в соответствии с табл. 4В.1. Для каждого индивида, участвующего в принятии решения, определите исполняемую им роль, должность в организации и степень влияния на процесс покупки, его восприятие фирмы и ее конкурентов в качестве поставщиков, его отношения с фирмой и ее конкурентами, его собственную репутацию, соображения, имеющие большое значение для этого индивида, и его *горячие кнопки*.

Вспомните из гл. 4 основного текста учебника, что в процессе принятия решения индивид может исполнять следующие роли: принимающего решение, оказывающего влияние, конкретизатора, «привратника», покупателя, пользователя, противника, сторонника и поставщика информации.

Таблица 4В.1. Роли в процессе принятия решения

Имя	Роль в процессе принятия решения	Должность в организации/степень влияния	Восприятие нашей фирмы и фирм-конкурентов	Отношения с нашей фирмой и с фирмами-конкурентами	Репутация/личные интересы	«Горячие кнопки»

Разумеется, многие решения о покупках принимаются не индивидами, а группами индивидов, действующих совместно. Иногда эти группы имеют сходные цели относительно совершения покупки; иногда их цели могут быть разными. Используйте табл. 4В.2 для исследования характера принятия группового решения о покупке, имеющей для вас особенно большое значение.

Таблица 4В.2. Процесс принятия группового решения о покупке

Вопрос	Ответ
Кем будет приниматься решение о покупке: индивидом или группой? Если группой, то кто, по вашему мнению, в нее войдет?	
Какие отношения подчиненности существуют между лицами, принимающими решение о покупке?	
Ожидаете ли вы, что для принятия этого решения будут создаваться коалиции из индивидов? Если да, то определите эти коалиции.	
Какие механизмы использует покупатель для разрешения конфликтов, связанных с принятием решения о покупке?	
Какие действия вы собираетесь предпринять с учетом ваших ответов на предыдущие вопросы?	

Г. Выгоды и ценности для покупателей

Фирма создает товары и услуги с определенными характеристиками, а покупатели ищут нужных им выгод ценностей. В этом упражнении вы должны определить выгоды ценности для каждого типа важных для вас покупателей макроуровня. Для наиболее важного типа покупателей:

- ◆ Методом мозгового штурма определите выгоды и ценности, необходимые покупателям рынка (для удовлетворения потребностей). Эти выгоды (потребности) могут быть функциональными, психологическими или экономическими. Рассматривайте все потенциальные выгоды и не беспокойтесь об их возможном частичном совпадении. Выгоды (потребности) могут принимать одну из следующих форм:
 - ✧ Отсутствие времени простоя
 - ✧ Малая вероятность наличия дефектов у продукта
 - ✧ Превосходный вкус
 - ✧ Простота производства потребительского товара
- ◆ Не концентрируйте внимание только на характеристиках, предлагаемых вашей фирмой. Например, допускающими сравнение характеристиками могут быть:
 - ✧ Своевременная доставка (отсутствие простоя)
 - ✧ Высокий уровень контроля качества (низкий риск покупки товара с дефектами)
 - ✧ Высококачественные ингредиенты (превосходный вкус)
 - ✧ Высокое качество проектирования (простота производства потребительского товара).

- ◆ Старайтесь концентрировать внимание на тех выгодах, которые, по вашему мнению, хотят получить покупатели. Используйте табл. 4Г.1 для составления списка выгод и ценностей, найденных методом мозгового штурма.
- ◆ После того как вы закончите мозговой штурм, сократите перечень найденных выгод и ценностей до шести-восьми. Выполните это сокращение за счет объединения родственных выгод (ценностей) в одну категорию. Свободно выполняйте перегруппировку выгод. Выпишите свои выгоды в соответствие с табл. 4Г.2.
- ◆ Сохраните эти списки выгод. Они обеспечат важную исходную информацию для выполнения анализа сегментации рынка в гл. 8.

Таблица 4Г.1. Выгоды (потребности) покупателей, определенные методом мозгового штурма

1. _____	8. _____
2. _____	9. _____
3. _____	10. _____
4. _____	11. _____
5. _____	12. _____
6. _____	13. _____
7. _____	14. _____

Таблица 4Г.2. Консолидированный список выгод, которые хотят получить покупатели

1. _____	5. _____
2. _____	6. _____
3. _____	7. _____
4. _____	8. _____

Проведите подобный анализ для других важных типов покупателей.

Д. Лестница атрибутов/ценностей/выгод

Лестница атрибутов/ценностей/выгод поможет вам глубже осмыслить покупательские выгоды и ценности. Выполняя это задание, свободно используйте найденные вами выгоды (см. табл. 4Г.1), но не ограничивайтесь только ими. Используйте табл. 4Д.1, для разработки лестницы атрибутов/ценностей/выгод вашего продукта для каждого важного типа покупателей. Вы получите более глубокие представления, если рассмотрите этот вопрос с двух точек зрения. Для вашего продукта:

1. Движение по лестнице снизу вверх.

- ✧ Определите атрибуты (или характеристики) товара/услуги («как» он сконструирован).

- ✧ Определите выгоды, которые получит покупатель от этих атрибутов. Отметьте, что здесь могут быть разные уровни выгод («что» он делает).
- ✧ Определите ценности, которые эти выгоды обеспечат покупателям («почему» они важны для покупателя).

2. Движение по лестнице сверху вниз.

- ✧ Определите ценности, которые фирма может предоставить покупателю.
- ✧ Определите выгоды, которые может предоставить фирма, и которые увеличат ценность продукта для покупателя.
- ✧ Определите атрибуты (или характеристики), которые должна иметь фирма для предоставления этих выгод.

Таблица 4Д.1. Лестница атрибутов/выгод/ценностей

	Начните с атрибутов и двигайтесь по лестнице вверх	Начните с ценностей и двигайтесь по лестнице вниз
Ценности для покупателя		
Уровень выгод 3		
Уровень выгод 2		
Уровень выгод 1		
Атрибуты		

3. Исследуйте найденные вами выгоды и ценности.

- ✧ Подумайте о потребностях покупателей — не пропустили ли вы важных выгод и ценностей?
- ✧ Не преобладают ли среди выявленных вами ценностей экономические и функциональные? Если да, то есть ли психологические выгоды и ценности, которые бы вы могли идентифицировать?
- ✧ Какие дополнительные представления вы получили от продвижения по лестнице по двум направлениям?
- ✧ Получили ли вы разные результаты при разных способах продвижения по лестнице?
- ✧ Удовлетворяют ли выявленные вами выгоды и ценности главные потребности покупателей.

Повторите этот анализ для других важных типов покупателей.

Результаты этого анализа обеспечат важную исходную информацию для выполнения анализа сегментации рынка в гл. 8.

Е. Экономическая ценность для покупателя

Выполните задание этого параграфа, если ваш продукт предлагает экономическую ценность покупателям. Мы обсуждали концепцию экономической ценности для покупателя (EVC) в гл. 4 основного учебника. EVC играет ключевую роль во

многих ценовых решениях. На рис. 4Е.1 объясняется экономическая ценность, предоставляемая фирмой. Отметьте, что здесь используется четыре важных понятия:

- ◆ **Справочная ценность** — цена продукта главного прямого конкурента.
- ◆ **Позитивная ценность дифференциации** — позитивная экономическая ценность, которую добавляет продукт фирмы.
- ◆ **Негативная ценность дифференциации** — издержки (негативная экономическая ценность), которые несет покупатель от использования продукта фирмы.
- ◆ **Совокупная экономическая ценность** — чистая справочная ценность плюс позитивная ценность дифференциации минус негативная ценность дифференциации.

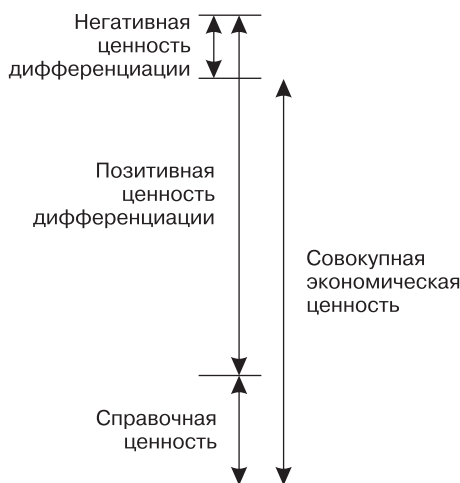


Рис. 4Е.1. Экономическая ценность для покупателя

Для расчета совокупной экономической ценности фирма должна выполнить действия в такой последовательности:

- ◆ Определить продукт главного прямого конкурента и узнать его цену.
- ◆ Выяснить источники позитивной экономической ценности для покупателя — табл. 4Е.1.
- ◆ Выяснить источники дополнительных издержек (негативную экономическую ценность) для покупателя — табл. 4Е.1.
- ◆ Определить ценность, предоставляемую этими источниками, — табл. 4Е.2.
- ◆ Определить издержки, ассоциируемые с этими источниками, — табл. 4Е.2.
- ◆ Рассчитать совокупную экономическую ценность, предоставляемую продуктом фирмы, — табл. 4Е.3.

Таблица 4Е.1. Источники позитивной экономической ценности и дополнительных издержек для покупателя, найденные методом мозгового штурма

Источники позитивной экономической ценности	Источники издержек

Таблица 4Е.2. Таблица экономической ценности

Источники позитивной экономической ценности	Экономическая ценность, €	Источники дополнительных издержек	Дополнительные издержки, €
Итого		Итого	

Таблица 4Е.3. Расчет экономической ценности

Справочная цена минус Цена конкурирующего продукта	
Суммарный эффект позитивных источников экономической ценности	
Справочная ценность плюс Эффект позитивных источников	
Совокупные дополнительные издержки	
Совокупная экономическая ценность	

Глава 5. Представления о конкурентах, компании и комплементарных организациях

В гл. 5 основного учебника мы выполнили несколько заданий, призванных помочь выработать представления о конкурентах и комплементарных организациях. В этой главе «TVM» вы выполните шесть заданий, призванных помочь вам получить представление о конкуренции, с которой сталкивается фирма:

- А. Идентификация конкурентов и комплементарных организаций.
- Б. Анализ цепочки ценности.
- В. SWOT-анализ.
- Г. Анализ оценки конкурента.
- Д. Анализ стратегии конкурента.
- Е. Анализ комплементарных организаций.

А. Идентификация конкурентов и комплементарных организаций

Ранее, в гл. 3 («Анализ отрасли»), мы определили несколько типов конкурентов. В этом параграфе мы снова обратимся к идентификации конкурентов, а также займемся идентификацией комплементарных организаций. Для этого мы воспользуемся рис. 5А.1. Этот рисунок выполнен в двух измерениях: вертикальная ось позволяет определить, является ли конкурент сегодняшним (фактическим) или же он является потенциальным (будущим) конкурентом. Горизонтальная ось позволяет увидеть степень, в которой конкурент является прямым или непрямым. В правой части рисунка выделено место для комплементарных организаций.

Отметьте, что вы можете захотеть рассматривать конкурентов на двух разных уровнях. Например, на одном уровне *Eli Lilly* предлагает препарат «Cialis» для лечения эректильной дисфункции, который конкурирует с «Viagra». На другом уровне *Eli Lilly* конкурирует с корпорацией *Pfizer* в целом. Если бы препарат «Viagra» предлагала меньшая по размерам и менее успешная фирма, то тип и уровень конкуренции, с которой она столкнулась бы со стороны *Pfizer*, были бы совершенно другими.

- ◆ **Конкуренты: текущая позиция.** Определите текущие позиции ваших конкурентов (прямых и непрямых, существующих и потенциальных), а также комплементарных организаций. Идентифицируйте и конкурирующие (комплементарные) бренды, и конкурирующие (комплементарные) фирмы.
- ◆ **Конкуренты: будущая позиция.** Спрогнозируйте будущую позицию ваших конкурентов и комплементарных организаций на период от трех до пяти лет — используйте стрелки для указания их вероятных новых (предельных) положений на рисунке. Например, некоторые сегодняшние конкуренты и/или комплементарные организации могут уйти с рынка, а их место могут занять потенциальные конкуренты и/или комплементарные организации. Обратитесь к рис. 5.5 учебника «Управление маркетингом».

	Конкуренты		Комплементарные организации
	Прямые	Непрямые	
Фактические			
Потенциальные			

Определите трех конкурентов, которых фирма должна опасаться больше всего:

- 1.
- 2.
- 3.

Рис. 5А.1. Идентификация конкурентов и комплементарных организаций

- ◆ **Конкуренты: главные угрозы.** Какие представления о будущем ландшафте конкуренции возникают у вас с учетом информации на рис. 5А.1? Определите трех конкурентов, представляющих наибольшую угрозу для фирмы.
- ◆ **Конкуренты: уровень.** Для трех выбранных вами конкурентов решите, какой уровень организации конкурента будет находиться в фокусе вашего анализа (например, корпорации, бизнес-единицы или продукта)? Какую дополнительную информацию вы хотели бы получить для уточнения вашего анализа? Какие типы внутренних и внешних источников были бы для вас наиболее полезными? Рассмотрите табл. 5.4 основного учебника.
- ◆ **Комплементарные организации: оценка.** Как бы вы оценили текущее и будущее состояние комплементарных организаций?

Б. Анализ цепочки создания ценности

Начиная с гл. 7, мы используем анализ цепочки создания ценности для получения представлений об отдельных конкурентах. На рис. 5Б.1 показана общая схема цепочки создания ценности. Мы используем это понятие для структурного отображения каждого из трех выбранных конкурентов, как это показано на рис. 5Б.2.

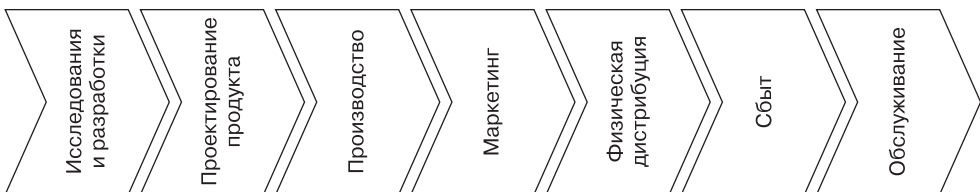


Рис. 5Б.1. Общая схема цепочки создания ценности

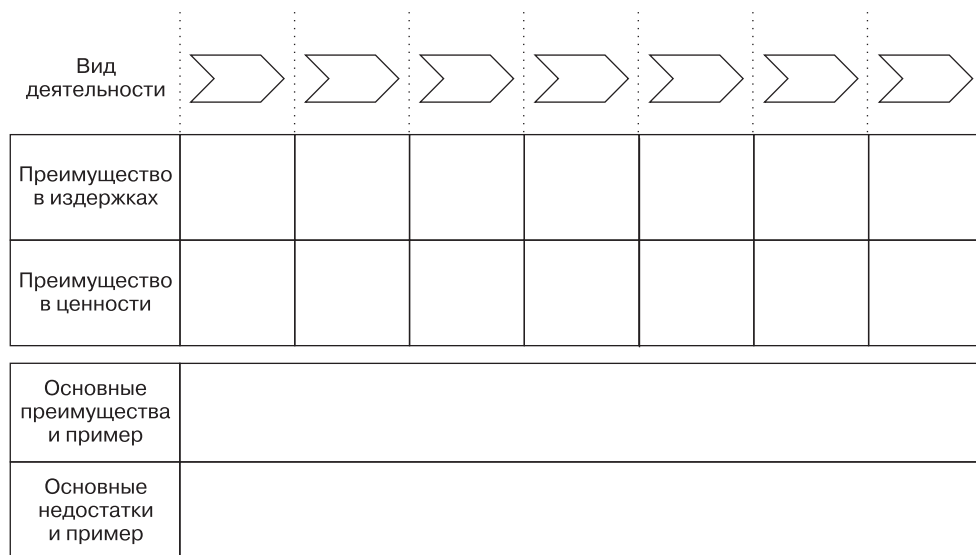


Рис. 5Б.2. Цепочка создания ценности у конкурента

Суть анализа цепочки создания ценности заключается в сравнении конкурента относительно фирмы посредством диагностики различий. Для проведения такого анализа мы воспользуемся цепочкой анализа ценности, показанной на рис. 5Б.2.

- ◆ Опишите цепочку создания ценности конкурента, заполняя пустые «шевроны» на рис. 5Б.2. Возможно, вам придется не только заполнить все «шевроны» на этом рисунке, но и добавить новые.
- ◆ На каждом этапе определите, где конкурент имеет:
 - ◇ Преимущество в издержках.
 - ◇ Преимущество в ценности.
- ◆ Основываясь на данных анализа, определите, какие способности вашего конкурента составляют его главные:
 - ◇ Сильные стороны.
 - ◇ Слабые стороны.
- ◆ Приведите конкретный пример того, где конкурент использует свои сильные стороны.
- ◆ Приведите конкретный пример того, где конкурент сталкивается с трудностями, обусловленными его недостатками.
Используйте ту же схему для анализа конкурентов 2 и 3.

В. SWOT-анализ

SWOT-анализ основывается на только что выполненном анализе цепочки создания ценности. При проведении SWOT-анализа вы определяете сильные и слабые стороны фирмы в сравнении с ее конкурентами — в частности, теми, которых вы

идентифицировали в разделе 5А. Вы также определяете благоприятные возможности и угрозы. Используя результаты вашего анализа, представленные на рис. 5В.1, заполните табл. 5В.1.

- ◆ Оцените **сильные стороны** вашей фирмы в сравнении с каждым конкурентом. Что вы делаете лучше ваших конкурентов? В чем ваши товары/услуги превосходят товары/услуги конкурентов?
- ◆ Оцените **слабые стороны** вашей фирмы в сравнении с каждым конкурентом. Что ваши конкуренты делают лучше вас? В чем ваши товары/услуги слабее товаров/услуг конкурентов? Какие организационные проблемы или препятствия способствуют ослаблению позиции вашей фирмы?
- ◆ С учетом выявленных сильных и слабых сторон вашей фирмы определите имеющиеся у нее благоприятные **возможности**. Другими словами, где вы можете расширить свой бизнес?
- ◆ С учетом выявленных сильных и слабых сторон вашей фирмы определите, с какими **угрозами** или проблемами она сталкивается. Насколько эти угрозы способны ухудшить результаты работы вашей фирмы?
- ◆ Какую дополнительную информацию вы хотели бы получить для улучшения вашего анализа?

Таблица 5В.1. SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Основные типы информации о конкурентах, необходимые для более глубокого анализа:

- 1.
- 2.
- 3.

Г. Анализ оценки конкурента

Этот анализ позволяет лучше понять, как действительно выглядит фирма в сравнении с конкурентами. Он призван показать, где фирма имеет отличительные преимущества перед своими конкурентами. Вспомните, что фирма имеет отличительное преимущество тогда, когда она предоставляет чистую выгоду или набор выгод достаточно большой группе покупателей, которые их ценят и готовы платить за них, но не могут или думают, что не могут, получить эти выгоды где-то в другом месте.

Для проведения этого анализа используйте табл. 5Г.1. В качестве примера воспользуйтесь табл. 5.6, приведенной в тексте учебника. Для продукта и рынка, которые находятся в фокусе этого анализа:

- ◆ Идентифицируйте **выгоды** и **ценности**, которые хочет получить покупатель (см. гл. 4 «Представление о покупателях»; обратите особое внимание на разделы 4Г и 4Д). Выстройте эти выгоды и ценности в порядке убывания их приоритетности и впишите их в левый столбец пустой таблицы. В соседнем столбце укажите ранг важности выгоды или ценности для покупателя.
- ◆ Для каждой **выгоды** или **ценности** определите **организационные способности** (или ресурсы), которая должна будет иметь любая фирма для предоставления этих выгод и ценностей покупателям. Эти способности (или ресурсы) могут включать в себя, к примеру:
 - ✧ большие финансовые ресурсы (например, для финансирования НИОКР);
 - ✧ наличие нескольких точек дистрибуции (для своевременной доставки);
 - ✧ низкие производственные издержки (для установления низких цен);
 - ✧ превосходное обслуживание покупателей (для прочного удержания покупателей).

Эти способности должны рассматриваться как идеал: вопрос не в том, обладает ли ими ваша фирма или нет. Использование метода мозгового штурма может помочь вам составить подходящий список способностей.

Впишите эти способности (или ресурсы) в верхнюю строку пустой таблицы.

- ◆ **Выявите соответствия.** Пометьте значком (*) те ячейки таблицы, где потребуются особые организационные способности (или ресурсы) для обеспечения одной из выгод или ценностей для покупателей. Если такая связь отсутствует, оставьте ячейку пустой. (Вероятнее всего, эти значки появятся только на некоторых пересечениях строк и столбцов.)
- ◆ В каждой помеченной ячейке проведите сравнение своей фирмы с конкурентами и ответьте на три вопроса о следующих параметрах:
 - ✧ **Релевантность.** Обладает ли ваша фирма необходимыми способностями или ресурсами?
 - ✧ **Да (Yes).** Имеется хорошее соответствие между выгодами и ценностями, которых требуют покупатели, и возможностями вашей фирмы предоставить эти выгоды и ценности.
 - ✧ **Нет (No).** Имеется несоответствие. Вашей фирме не хватает способностей (ресурсов), необходимых для предоставления выгоды или ценности. Стоп!
 - ✧ **Превосходство.** Для тех ячеек, в которых вы дали ответ «Да» в предыдущем вопросе о релевантности, определите, как выглядит ваша фирма в сравнении с конкурентами.
 - ✧ **Да (Yes).** Ваша фирма обладает этими способностями или ресурсами в гораздо большей степени, чем конкуренты.
 - ✧ **Нет (No).** Что касается этих способностей или ресурсов, то ваша фирма имеет их не больше, чем ваши конкуренты. Стоп!

Таблица 5Г.2. Анализ оценки конкурента — резюме

Выгоды/ценности, требуемые покупателям	Итоговые результаты по требуемой выгоде/ценности	Потенциальные источники отличительного преимущества фирмы	Потенциальные источники отличительного преимущества конкурента

Основные типы информации о конкурентах, необходимые для более глубокого анализа:

- 1.
- 2.
- 3.

Д. Анализ стратегии конкурента

Этот анализ должен помочь определить вероятную стратегию конкурента, оценить, какую угрозу представляет конкурент для фирмы, и выработать идеи о возможных ответных действиях. Используйте табл. 5Д.1 для ответа на следующие вопросы о конкурентах фирмы:

- А. Основываясь на результатах предыдущего задания, идентифицируйте каждого конкурента, представляющего серьезную угрозу для бизнеса фирмы.
- Б. Определите рыночную долю каждого такого конкурента.
- В. Используя следующую схему, оцените угрозу, исходящую от каждого конкурента:
 - ✧ **Доминирующий.** Диктует выбор стратегий другим фирмам.
 - ✧ **Сильный.** Может действовать независимо от других, не нанося ущерба себе.
 - ✧ **Благоприятный.** Имеет уникальное преимущество, потенциально способен усилить позицию.
 - ✧ **Устойчивый.** Будет продолжать работать на рынке, но вряд ли улучшит свою позицию.
 - ✧ **Слабый.** Неудачная позиция, дальнейшая работа на рынке под вопросом.
- Г. С учетом наблюдаемых действий конкурента оцените его цели. Например, конкурент может стремиться:
 - ✧ увеличить рыночную долю;
 - ✧ сохранить рыночную долю;

- ✧ увеличить прибыль;
- ✧ сохранить прибыль на сегодняшнем уровне;
- ✧ увеличить поток денежных средств;
- ✧ сохранить существующий поток денежных средств;
- ✧ вытеснить конкурентов с рынка;
- ✧ уйти с рынка.

- Д. С учетом предполагаемых целей конкурента оцените его возможную стратегию действий
- Е. Разработайте перечень ответных мер, которые может предпринять фирма для противодействия стратегии конкурента.
- Ж. Какую дополнительную информация вы хотели бы получить для улучшения своего анализа.

Таблица 5Д.1. Анализ стратегии конкурента

Конкурент	Рыночная доля	Степень угрозы, представляемой конкурентом для фирмы	Вероятные цели конкурента	Вероятная стратегия конкурента	Возможная стратегия фирмы

Основные типы информации о конкурентах, необходимые для более глубокого анализа:

- 1.
- 2.
- 3.

Е. Анализ комплементарных организаций

Назначение этого анализа заключается в более глубоком исследовании комплементарных организаций, идентифицированных на рис. 5А.1. Используйте табл. 5Е.1 для ответа на следующие вопросы об организациях, являющихся для фирмы комплементарными:

- ◆ Определите три самые важные для фирмы комплементарные организации.
- ◆ Для каждой такой организации определите:
 - ✧ В чем заключается природа комплементарности?
 - ✧ Может ли эта комплементарная организация стать более важной или менее важной для фирмы? Почему да или почему нет?
 - ✧ Какие действия, способные повлиять на фирму, может предпринять комплементарная организация?
 - ✧ Какие действия должна планировать фирма, чтобы получить максимальную пользу от комплементарной организации?
 - ✧ Что еще вы хотели бы узнать о комплементарной организации?

Таблица 5Е.1. Анализ комплементарной организации

Комплементарная организация	Природа комплементарности	Вероятное изменение важности комплементарной организации для фирмы. Почему да или почему нет?	Вероятные действия комплементарной организации, способные повлиять на фирму	Возможные действия фирмы

Что еще вы хотели бы узнать о комплементарных организациях?

- 1.
- 2.
- 3.

Глава 6. Маркетинговые исследования

Мы надеемся, что после выполнения заданий гл. 3–5 вы получили важные представления о рынке, покупателях и конкурентах на рынке вашего продукта. Эти представления имеют особенно большое значение, потому что они позволяют вам разработать планируемые предположения о рынке, покупателях и конкурентах, с которыми придется иметь дело фирме. Отметьте, что раздел 6.А не имеет соответствующего раздела в основном учебнике.

А. Планируемые предположения

Планируемые предположения помогают нам:

- ◆ Предвидеть будущее и определять движущие силы изменений.
- ◆ Намечать контуры экономических условий, в которых, как мы ожидаем, нам предстоит работать.
- ◆ Заложить фундамент для стратегического маркетингового плана.
- ◆ Создать индикатор для выявления непредвиденных изменений.

Вспомните, что планируемые предположения представляют собой набор условий, которые мы не можем контролировать, но которые имеют огромное значение для привлекательности рынка. В большинстве случаев наши планируемые предположения касаются событий, являющихся для фирмы внешними. Например:

- ◆ Рынок текстиля будет расти ежегодно более чем на 3,5%.
- ◆ Азиатские бренды по-прежнему будут сохранять за собой не менее 10% рынка.
- ◆ Рыночная доля новых местных поставщики химикатов составит не менее 8%.
- ◆ На долю электронной коммерции придется более 15% доходов от продаж химических веществ, используемых при производстве тканей.
- ◆ Новые волокна будут получать все более широкое применение и завоюют более 10% рынка.

- ◆ Ужесточение экологического законодательства приведет к значительному росту издержек или потребует исключения из производственных процессов многих химикатов.
- ◆ Потребители не согласятся с ростом цен более чем на 1% в год.
- ◆ Два наших поставщика химикатов осуществляют прогрессивную интеграцию и завоюют 10% рынка.

Однако некоторые планируемые предположения могут оказаться для фирмы внутренними:

- ◆ Наш новый завод выйдет на проектную мощность в январе 200X г.
- ◆ Наш новый продукт будет готов к выводу на рынок в июле 200Y г.

В этой главе мы предлагаем выполнить несколько взаимосвязанных заданий для выработки разумных планируемых предположений:

- ◆ Используйте метод мозгового штурма для определения планируемых предположений на предстоящие три-пять лет (см. табл. 6A.1).
- ◆ Выберите предположения из табл. 6A.1 для табл. 6A.2 и оцените вероятность и эффект осуществления этих предположений.
- ◆ Для предположений из табл. 6A.2 постройте график зависимости между вероятностью осуществления и предполагаемым эффектом (см. рис. 6A.1).
- ◆ Определите наиболее важные планируемые предположения — те, которые находятся в правом верхнем квадранте графика, и укажите, способны ли вы повлиять на них. Используйте буквы Н, С и В для указания низкой, средней и высокой вероятности.
- ◆ Для каждого важного планируемого предположения, используя табл. 6A.3, сформулируйте утверждения «Мы верим, что ...» и сделайте соответствующие выводы для вашей фирмы. Например: «*Мы верим*, что рынок ежегодно будет расти более чем на 10%».

Выводы: мы должны увеличить производственные мощности и расширить сеть дистрибуции для сохранения рыночной доли».

- ◆ Для каждого предположения, в котором вы не слишком уверены, ответьте на следующие вопросы:
 - ✧ Можете ли вы собрать дополнительную информацию для устранения неопределенности?
 - ✧ Если вы не можете получить дополнительную информацию, то решите, есть ли хотя бы несколько альтернатив, которые действительно могут осуществиться. Если они действительно имеются, то вы должны их сформулировать и быть готовыми разработать на более позднем этапе стратегию действия в непредвиденных обстоятельствах.
 - ✧ Если вы обнаружите много альтернатив, то вам следует подготовиться к проведению экстенсивного анализа сценариев возможных стратегий, чтобы найти действительно надежную стратегию — ту, которая обеспечит успех независимо от возможных действий конкурентов.
 - ✧ Отрадите результаты вашего анализа на табл. 6A.4.

Таблица 6А.1. Планируемые предположения, найденные методом мозгового штурма

1. _____	8. _____
2. _____	9. _____
3. _____	10. _____
4. _____	11. _____
5. _____	12. _____
6. _____	13. _____
7. _____	14. _____

Таблица 6А.2. Отбор предположений — определите величину эффекта и вероятность осуществления предположения

Предположение	Вероятность осуществления	Величина эффекта
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		

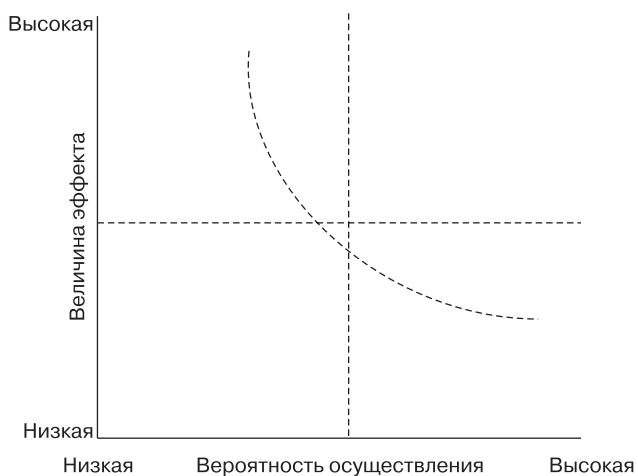


Рис. 6А.1. Графическое отображение связи величины эффекта и вероятности осуществления предположений

Таблица 6А.3. Утверждения «Мы верим, что ...» и выводы для фирмы

«Мы верим, что ...»	Выводы

Таблица 6А.4. Действия в отношении предположений, в которых мы не слишком уверены

Предположение, кажущееся маловероятным	Информация о предположении	План действий в непредвиденных обстоятельствах и конкретные обстоятельства	Возможные сценарии

Б. Оценка потенциала рынка

В гл. 3 с помощью рис. 3А.1 вы разработали структуру рынка. Теперь, используя эту структуру и табл. 6Б.1, оцените потенциал рынка на ближайшие три-пять лет.

Таблица 6Б.1. Оценка потенциала рынка, единиц товара или €

Разбиение рынка	Общее число покупателей, А	Процент готовых сделать покупку, В	Число покупателей, которые, вероятно, сделают покупку, $C = A \times B$	Число единиц продукта, которое купят склонные к совершению покупки покупатели (или их сумма затрат в евро), D	Потенциал соответствующей группы рынка, $E = C \times D$
1.					
2.					
3.					
Общий потенциал рынка, единиц товара или €					

В. Прогнозирование емкости рынка

В книге «Управление маркетингов» мы представили несколько методов прогнозирования рыночных продаж. Мы продемонстрировали два экспертных метода — экспертной оценки руководителя и метод Delphi, четыре временных метода — экспертной экстраполяции, линейной экстраполяции, скользящего среднего и экспоненциального сглаживания и один метод причинного фактора — множественной регрессии.

Выберите какой-то один метод и составьте прогноз емкости рынка на каждый год вашего горизонта планирования. Затем выберите другой метод и сделайте еще один прогноз. Оцените близость результатов прогнозирования и причины несоответствий и решите, с каким прогнозом вы будете работать. Отобразите результаты в виде табл. 6В.1.

Таблица 6В.1. Прогнозирование емкости рынка, единиц товара или €

Метод прогнозирования	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1					
2					
Рабочий прогноз					

Г. Прогноз сбыта

Прогнозирование сбыта вашей фирмы в разные годы сводится теперь просто к умножению прогноза емкости рынка (см. табл. 6В.1) на оценочное значение вашей рыночной доли. Сделайте оценки доли рынка и выполните необходимые расчеты для табл. 6Г.1. Сделайте прогноз и в единицах продукта, и в евро. Если ваши прогнозы потенциала рынка и емкости рынка были сделаны в единицах продукта, то сделайте прогноз доходов от сбыта с использованием предполагаемой продажной цены продукта вашей фирмы. Используйте полученный результат для обоснования ваших оценок рыночной доли.

Таблица 6Г.1. Прогнозирование сбыта фирмы, единиц продукта или €

	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Прогноз рынка (см. табл. 6В.1)					
Оценки доли рынка					
Обоснование оценок доли рынка					
Прогнозы сбыта, единиц продукта					
Прогноз средней продажной цены					
Прогноз сбыта, €					

Д. Проверка результатов анализа

Вы должны сделать так, чтобы ваши рекомендации подкреплялись предыдущими результатами использования различных методов анализа. Вернитесь к результатам анализа, полученным в предыдущих главах (особенно в гл. 3–5), и убедитесь, что они подкрепляют ваши планируемые предположения и прогнозы потенциала рынка, емкости рынка и объема сбыта вашей фирмы.

Раздел III

ИМПЕРАТИВЫ МАРКЕТИНГА

ИМПЕРАТИВ 1. ОПРЕДЕЛИТЬ И РЕКОМЕНДОВАТЬ РЫНКИ ДЛЯ НАЦЕЛИВАНИЯ

Глава 7. Определить и рекомендовать рынки для нацеливания

В этой главе мы рассматриваем основной вопрос о том, к каким рынкам должна обращаться фирма. Мы начнем с разработки стратегии роста.

А. Стратегия роста

Мы рассмотрим четыре самостоятельных элемента стратегии роста: видение, миссию, путь роста и время входа.

- ◆ **Видение.** Видение представляет собой описание идеального будущего состояния, которое должно вызывать энтузиазм. Дайте описание видения для вашей фирмы или бизнес-единицы в верхнем пустом прямоугольнике на табл. 7А.1. Если ваша фирма не имеет видения или, если вы считаете, что видение может быть улучшено, укажите, каким оно должно быть, по вашему мнению.

Таблица 7А.1. Видение и миссия

Видение
Миссия

- ◆ **Миссия.** Миссия направляет усилия фирмы по поиску благоприятных возможностей. Как правило, миссия основывается на ключевом ингредиенте или сырьевом ресурсе, технологии, товаре или услуге, рынке или рыночном сег-

менте и потребностях покупателей. Иногда эти базовые факторы объединяются. В нижнем прямоугольнике табл. 7А.1 опишите миссию вашей фирмы или бизнес-единицы. Если официально сформулированная миссия отсутствует, то напишите, какой должна быть миссия, по вашему мнению.

Путь роста. Путь роста помогает разместить различные альтернативы, имеющиеся у фирмы, в двумерной матрице — типа рынка и типа продукта/технологии. Используя рис. 7А.1, укажите шесть последних благоприятных возможностей, которыми воспользовалась ваша фирма или бизнес-единица. На основе результатов этого размещения и другой доступной вам информации опишите путь роста вашей фирмы или бизнес-единицы в пустом прямоугольнике табл. 7А.2.

	Новый			
Рынок	Родственный			
	Существующий			
		Существующие	Родственные	Новые
		Продукты/технологии		

Рис. 7А.1. Матрица пути роста

Таблица 7А.2. Путь роста

Путь роста: мы обеспечиваем путь роста за счет...

- ◆ **Время входа.** Время входа напрямую связано с вопросом о том, в какой момент жизненного цикла продукта ваша фирма или бизнес-единица будет пытаться выходить на рынок. Здесь имеется четыре основных варианта:
 - ✧ Этап выведения — первопроходец.
 - ✧ Этап раннего роста — преследователь лидера.
 - ✧ Этап позднего роста — сегментист.
 - ✧ Этап зрелости — подражатель.

В табл. 7А.3 укажите стратегию входа на рынок, наиболее предпочтительную для вашей компании или бизнес-единицы. Каковы ваши аргументы в пользу этого стратегического подхода?

Таблица 7А.3. Время входа на рынок

Варианты входа на рынок	Примеры фирм или бизнес-единиц
Первопроходец	
Преследователь лидера	
Сегментист	
Подражатель	

- ◆ **Оценка стратегии роста.** В предыдущем задании вы наметили стратегию роста вашей фирмы или бизнес-единицы. В этом задании вам нужно будет выполнить оценку стратегии. Что вам нравится в стратегии роста вашей фирмы или бизнес-единицы? Что не нравится? Как, по вашему мнению, ее следовало бы изменить? Используйте табл. 7А.4.

Таблица 7А.4. Оценка и рекомендация стратегии роста

Благоприятные элементы	Неблагоприятные элементы
Рекомендации по стратегии роста	

Б. Реализация стратегии роста

Фактически ваша фирма или бизнес-единица имеет пять вариантов реализации стратегии роста: внутреннего развития, инсорсинга, аутсорсинга, приобретения, стратегического альянса, лицензирования и покупки технологии, инвестиций в акционерный капитал.

- ◆ В этом задании вам нужно определить методы, которые использует ваша фирма для реализации стратегии роста, и сформулировать аргументы в пользу этих методов. Воспользуйтесь табл. 7Б.1.
- ◆ Оцените манеру, в которой ваша фирма осуществляет стратегию роста. Что вам нравится в методах реализации? Что не нравится? Используйте табл. 7Б.2.

Таблица 7Б.1. Реализация стратегии роста

Варианты реализации	Примеры фирм и бизнес-единиц
Внутреннее развитие	
Инсорсинг	
Аутсорсинг	
Приобретение	
Стратегический альянс	
Лицензирование или покупка технологии	
Инвестиции в акционерный капитал	

Таблица 7Б.2. Оценки и рекомендации по использованию методов реализации стратегии роста

Благоприятные элементы	Неблагоприятные элементы
Рекомендации по реализации стратегии роста	

В. Проверка результатов анализа

Убедитесь, что ваши рекомендации подкрепляются полученными ранее результатами. В частности:

- ◆ Соответствуют ли они описанию характера продукта/рынка, сделанному в преамбуле?
- ◆ Согласуются ли они с представлением о рынке, полученном в гл. 3?
- ◆ Согласуются ли они с планируемыми предположениями, сделанными в гл. 6?

ИМПЕРАТИВ 2. ОПРЕДЕЛИТЬ РЫНОЧНЫЕ СЕГМЕНТЫ И НАЦЕЛИТЬСЯ НА НИХ

Глава 8. Сегментация рынка и нацеливание

В гл. 8 книги «Управление маркетингом» мы узнали, как осуществляется сегментация рынков. Теперь мы используем качественный подход к определению рыночных сегментов. Ранее мы определили рыночный сегмент как группу существующих или потенциальных покупателей со сходными потребностями, ищущих сходных выгод и имеющих сходные уровни приоритетов. Мы должны ассоцииро-

вать эти сходства с идентифицируемыми характеристиками покупателей, такими как пол, возраст, уровень дохода, размер компании, конечное применение продукта и географическое положение, т. е. такими характеристиками, которые мы можем использовать в качестве основы для нацеливания коммуникаций о наших предложениях.

Далее мы используем шесть заданий, призванных помочь вам лучше разобраться в вопросах сегментации рынка для вашего продукта и выбора наиболее подходящих рыночных сегментов для нацеливания ваших усилий. В части 1 содержится пять заданий:

- А. Составьте список выгод, требуемых покупателями.
- Б. С помощью мозгового штурма определите подходы к проведению сегментации.
- В. Выберите параметры сегментации и сформируйте группы.
- Г. Разработайте сетку сегментации по двум критериям (если требуется).
- Д. Составьте матрицу сегментации рынка.

Часть 2 посвящена выбору сегментов рынка, на которые будет нацеливаться ваша фирма.

ЧАСТЬ 1. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

А. Составьте список выгод, требуемых покупателями

Вернитесь к заданиям Г и Д в гл. 4, в которых вы определяли требуемые покупательские выгоды и ценности для вашего продукта. Обратитесь также к табл. 5Г.1, где вы использовали эти выгоды и ценности для поиска информации о конкурентах. Проанализируйте результаты своей работы в этих главах и выполните любые необходимые, с вашей точки зрения, изменения. Представьте ваш окончательный список выгод и ценностей в форме табл. 8А.1.

Таблица 8А.1. Выгоды и ценности, необходимые покупателям

1. _____	6. _____
2. _____	7. _____
3. _____	8. _____
4. _____	9. _____
5. _____	10. _____

Б. Используйте метод мозгового штурма для определения подходов к сегментации

В гл. 8 основного учебника мы показали, что сегментацию рынка можно проводить по многим параметрам, но только немногие из них, по-видимому, оказываются полезными. В этом задании вам предстоит найти методом мозгового штурма

10–12 параметров, которые могли бы помочь вам сегментировать рынок. Возможными параметрами сегментации могут быть:

- ◆ пол;
- ◆ возраст;
- ◆ уровень дохода;
- ◆ размер компании;
- ◆ географическое положение;
- ◆ конечное применение продукта;
- ◆ отрасль;
- ◆ годовой потенциальный объем;
- ◆ темпы роста покупателя.

Для получения дополнительных представлений о переменных сегментации обратитесь к табл. 8.3 в «Управлении маркетингом». Представьте потенциальные параметры сегментации так, как это сделано в табл. 8Б.1.

Таблица 8Б.1. Результаты определения параметров сегментации, полученные методом мозгового штурма

1. _____	7. _____
2. _____	8. _____
3. _____	9. _____
4. _____	10. _____
5. _____	11. _____
6. _____	12. _____

В. Выберите параметры сегментации и сформируйте группы

В этом задании выберите один или два параметра сегментации, которые, по вашему мнению, обеспечат наилучшее представление о рынке, и составьте конкретные группы. Например:

- ◆ **Пол:** мужской, женский.
- ◆ **Возраст:** до 35 лет, 35–55 лет, старше 55 лет.
- ◆ **Отрасль:** сталелитейная, автомобильная, финансовые услуги, транспортная.
- ◆ **Доходы:** \$100 млн; от \$101 млн до \$500 млн; от \$501 млн до \$1 млрд.

Если вы считаете, что одного параметра сегментации будет недостаточно, выберите два параметра из списка табл. 8Б.1, которые обеспечат вам лучшее понимание рынка. Выпишите эти параметры так, как это показано в табл. 8В.1. Затем напишите названия конкретных групп, сформированных с помощью этих параметров.

Таблица 8В.1. Выбор параметров сегментации и формирование групп

Параметр А	Группа 1
	Группа 2
	Группа 3
Параметр Б	Группа 1
	Группа 2
	Группа 3

Г. Разработайте подход к сегментации на основе двумерной матрицы

Как следует из гл. 8 основного учебника, при проведении сегментации часто используются сочетания параметров. Например:

- ◆ **Пол/возраст:** мужчины, <35 лет; женщины, <35 лет; мужчины, 35–55 лет; женщины, 35–55 лет; мужчины >55 лет; женщины, >55 лет.
- ◆ **Отрасль/доходы:** сталелитейная, \$100 млн; сталелитейная, от \$101 млн до \$500 млн; сталелитейная, от \$501 млн до \$1 млрд; транспортная, \$100 млн; транспортная, от \$101 млн до \$500 млн; транспортная, от \$501 млн до \$1 млрд.

Если вы считаете, что требуется два измерения, то возьмите два наиболее многообещающих параметра сегментации и группы, перечисленные в табл. 8В.1, и объедините их для образования потенциальных сегментов:

- ◆ Воспользуйтесь матрицей на рис. 8Г.1 и впишите в нее два параметра и группы покупателей табл. 8В.1. (Отметьте, что на рисунке указаны по три группы для каждого параметра. Ваши параметры могут предусматривать большее или меньшее число групп — вам нужно лишь изменить матрицу соответствующим образом.)

Измерение 1 _____			
	Измерение 2 _____		

Рис. 8Г.1. Формирование рыночных сегментов

- ◆ Придумайте имена (или обозначения) для каждой ячейки матрицы, т. е. для сегментов. Впишите эти имена в каждую ячейку.
- ◆ Исследуйте эти сегменты. Решите, хотите ли вы сохранить каждую ячейку как сегмент или предпочитаете сформировать собственные сегменты. Если вы объединяете ячейки, то дайте новым сегментам собственные имена. Напишите названия окончательно выбранных сегментов табл. 8Г.2.

Таблица 8Г.2. Окончательный набор рыночных сегментов

1. _____	5. _____
2. _____	6. _____
3. _____	7. _____
4. _____	8. _____

Д. Составьте матрицу сегментации рынка

Цель этого задания состоит в улучшении понимания сформированных вами сегментов за счет исследования относительной важности различных выгод и ценностей, требуемых покупателями (табл. 8А.1) в этих сегментах (табл. 8Г.2). Помните, что это задание сфокусировано на выгодах, искомых покупателями, и не имеет отношения к рыночным предложениям, которые делает фирма в настоящее время.

- ◆ Напишите названия сегментов в верхней строке матрицы, показанной на рис. 8Д.1.
- ◆ В крайнем левом столбце матрицы напишите наиболее важные выгоды и ценности, требуемые покупателями (см. табл. 8А.1).
- ◆ Для каждого сегмента (столбец) выпишите в порядке убывания приоритетности выгоды и ценности для покупателей из этого сегмента. Будьте готовы к добавлению других выгод и ценностей по мере более глубокого изучения индивидуальных сегментов. (В зависимости от того, насколько вы не уверены в выгодах и ценностях и порядке их приоритетности для различных сегментов, вы будете составлять собственную программу маркетинговых исследований.)
- ◆ Изучите каждый сегмент совместно с другими сегментами. Будут ли у двух сегментов порядки приоритетности выгод и ценностей, требуемых покупателями, практически идентичными? Если да, то вы можете попробовать объединить эти сегменты.
- ◆ Устраивает ли вас ваша схема сегментации? Можете ли вы ответить «да» на следующие вопросы о сформированных вами сегментах?
 - ✧ Вы можете идентифицировать и изучить эти сегменты?
 - ✧ Эти сегменты требуют дифференцированных предложений?
 - ✧ Эти сегменты обладают достаточным размером и потенциальной прибыльностью, чтобы предпринимать глобальные усилия?
- ◆ Ответы на эти вопросы будут использоваться в задании, посвященном нацеливанию.

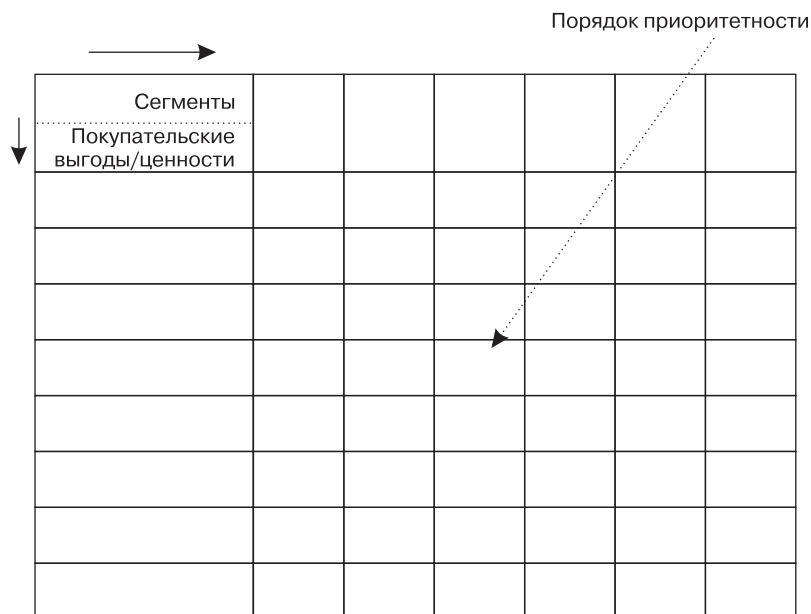


Рис. 8Д.1. Матрица сегментации рынка

- ◆ Подытожьте результаты в нескольких предложениях. Например, что вы теперь знаете о рынке, не известном вам до завершения этого анализа?
- ◆ Среди вопросов, возникающих при выполнении этого задания, могут быть следующие:
 - ✧ **Вопрос:** Сколько сегментов следует сформировать?
 - ✧ **Ответ:** Чем больше число сегментов, тем выше возможности фирмы предоставлять выгоды и ценности покупателям из этих сегментов. Однако по мере роста числа обслуживаемых сегментов затраты на обслуживание также будут расти. Таким образом, число выбранных сегментов является результатом компромисса между предоставляемыми выгодами и ценностями и издержками фирмы. Если в действительности представляется маловероятным, что ваша фирма будет обладать ресурсами для разработки стратегий обслуживания сразу многих сегментов на каждом из своих рынков. Поэтому вам следует ограничить свою схему сегментации пятью — десятью сегментами.
 - ✧ **Вопрос:** Какой метод сегментации является наилучшим?
 - ✧ **Ответ:** Цель сегментации рынка состоит в формировании групп покупателей (сегментов), обладающих следующими характеристиками с точки зрения требуемых выгод: внутри каждого сегмента требуемые выгоды и ценности являются одинаковыми (гомогенными); разные сегменты имеют разные (гетерогенные) требуемые выгоды и ценности. Очень часто при сегментировании рынков организации полагаются на свою традиционную структуру или на традиционно доступные данные. Однако задача сегментации является

творческой, и вам не следует ограничиваться решениями, принимавшимися вашей фирмой в прошлом.

- ✧ **Вопрос:** Насколько точными являются ваши оценки выгод и ценностей, требуемых покупателями?
- ✧ **Ответ:** Для определения выгод и ценностей, требуемых покупателями, лучше всего провести исследование рынка. При отсутствии результатов исследования вам следует использовать в качестве первого шага экспертные оценки менеджеров, которые затем должны быть подтверждены данными исследований. Покупательские потребности лучше всего определять в терминах выгод и ценностей, требуемых покупателями. Эти выгоды и ценности должны быть четко сформулированы. Хотя такие термины выгод, как «удобство», «точность» и «обслуживание», могут быть полезными описывающими параметрами, очень часто им не хватает конкретности. Например, «хорошее обслуживание» может иметь разный смысл для разных покупателей; оно может означать быстрое выполнение заказа, отсутствие конфликтов, любезность персонала и т. п. Поэтому здесь крайне важно вносить необходимые уточнения.

Проверка результатов анализа

Убедитесь, что результаты вашей сегментации подкрепляются результатами ваших предшествующих усилий. В частности:

- ◆ согласуются ли они с представлением о покупателе, полученном в гл. 4;
- ◆ основывается ли ваша сегментация на правильной группе покупателей? Например, если ваше представление, полученное в гл. 4, сконцентрировано на потребителях, тогда вы, вероятно, должны заниматься сегментацией потребителей. Однако если вы решите, что вам следует нацелить вашу сегментацию на покупателей в канале дистрибуции, то тогда вернитесь к гл. 4 и постарайтесь получить представление о покупателях из этого канала.

ЧАСТЬ 2. НАЦЕЛИВАНИЕ НА РЫНОЧНЫЕ СЕГМЕНТЫ

Цель этого задания состоит в отборе нескольких сегментов из числа представленных на рис. 8Д.1 и определении тех из них, к которым должна обращаться фирма. По сути, фирма делает свой выбор на основе двух критериев:

- ◆ Насколько привлекательным является сегмент для фирмы?
- ◆ Каковы относительные преимущества фирмы в рыночном сегменте в сравнении с ее конкурентами?

Ответы на эти вопросы позволят вам составить матрицу для отображения результатов.

Чтобы правильно выбрать сегменты вы должны выполнить три задания:

- А. Проанализировать привлекательность рыночного сегмента.
- Б. Проанализировать деловые преимущества.
- В. Составить матрицу отображения результатов.

А. Анализ привлекательности рыночного сегмента

Этот анализ состоит из пяти этапов:

1. **Идентификация факторов.** Определите общие факторы привлекательности рынка для вашей фирмы или бизнес-единицы. Примерами таких факторов являются быстрый рост рынка, наличие малого числа конкурентов, низкий уровень государственного регулирования и короткий период окупаемости. Закончите следующее утверждение: «С учетом нашей истории, целей, культуры, стиля менеджмента, успехов и неудач мы хотели бы работать на рынках, которые предлагают...» Определите эти факторы методом мозгового штурма и отобразите их в табл. 8А.1.

Когда вы завершите мозговой штурм, проведите объединение или устранение факторов, чтобы в конечном итоге у вас их осталось не более 5–8. Отобразите эти факторы в табл. 8А.2. Опишите причины выбора каждого из факторов. Впишите также эти факторы в клетки крайнего левого столбца матрицы табл. 8Е.3.

2. **Взвешивание факторов.** «Взвесьте» выбранные факторы посредством распределения между ними 100 баллов с учетом важности каждого фактора для фирмы. Сумма «весов» всех факторов должна равняться 100.

Отметьте, что эти два этапа не подразумевают никакого анализа ваших рыночных сегментов. Ваши ответы носят общий характер с точки зрения анализа многих рыночных возможностей. Теперь выберите первый сегмент для анализа. Затем повторите анализ для второго сегмента.

3. **Оценка возможности, предоставляемой рыночным сегментом.** Выберите один рыночный сегмент в табл. 8А.3. Для каждого фактора выполните рейтинговую оценку по десятибалльной шкале с учетом того, насколько рыночный сегмент соответствует этому фактору. Оценка «1» означает, что рыночный сегмент не соответствует фактору, а оценка «10» подразумевает полное соответствие. Например, для критерия быстрого роста рынка оценка «1» может означать, что сегмент переживает стадию упадка, а оценка «10» может означать высокие ожидаемые темпы роста. Оценки от «2» до «9» соответствуют промежуточным значениям темпов роста сегмента.
4. **Оценка сегмента по фактору.** В табл. 8А.3 для каждого фактора найдите произведение веса фактора на рейтинговую оценку сегмента.
5. **Оценка привлекательности рыночного сегмента.** В табл. 8А.3 просуммируйте оценки, найденные на предыдущем этапе. Итоговая величина будет соответствовать оценке привлекательности рыночного сегмента; она может лежать в диапазоне от 100 до 1000.
6. Повторите этапы 3–5 для остальных рыночных сегментов.

Внимание: на этапе 3 мы предполагаем, что вы будете последовательно выполнять оценку каждого сегмента по всем факторам. Однако, если это вам будет проще, вы можете последовательно выполнять оценку одного фактора по всем сегментам.

Таблица 8А.1. Факторы привлекательности рынка, полученные методом мозгового штурма

1. _____	7. _____
2. _____	8. _____
3. _____	9. _____
4. _____	10. _____
5. _____	11. _____
6. _____	12. _____

Таблица 8А.2. Выбранные факторы привлекательности рынка с указанием причин включения в этот список

Фактор привлекательности рыночного сегмента	Причина включения
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Таблица 8А.3. Анализ привлекательности рыночного сегмента

Фактор	Вес	Сегмент		Сегмент		Сегмент		Сегмент	
		оценка	всего	оценка	всего	оценка	всего	оценка	всего
Итого	100	XXXX		XXXX		XXXX		XXXX	

Б. Анализ деловых преимуществ

Для анализа деловых преимуществ необходимо выполнить пять этапов. Важно помнить, это этот анализ должен осуществляться посегментно.

- 1. Идентификация фактора.** Для каждого сегмента определите набор умений, способностей или ресурсов, которыми должен будет обладать любой конкурент для того, чтобы быть успешным в данном рыночном сегменте. Учтите, что эти навыки и ресурсы могут быть специфическими для рыночного сегмента. Для каждого сегмента завершите следующее утверждение: «Чтобы быть успешным в этом рыночном сегменте, любой конкурент должен обладать следующими умениями, способностями или ресурсами...» Определите эти факторы методом мозгового штурма и впишите их в свободные строчки табл. 8Е.4. Вы можете обратиться к результатам анализа конкурента, приведенным в табл. 5Г.1, для облегчения поиска умений, способностей или ресурсов. Завершив мозговой штурм, объедините или исключите какие-то факторы, чтобы общее количество факторов составляло от 5 до 8. Перечислите эти факторы в табл. 8Б.2. Объясните причины включения каждого фактора. Впишите их также в крайний левый столбец табл. 8Б.3.
- 2. Взвешивание факторов.** В соответствии с табл. 8Б.3 взвесьте все факторы, распределив между ними 100 баллов с учетом важности этих факторов для успеха на рыночном сегменте. Сумма весов всех факторов должна равняться 100. Отметьте, что эти два этапа не предполагают никакого анализа фирмы или ее конкурентов. Ваши ответы носят общий характер с точки зрения рыночного сегмента и не зависят от того, какая фирма к нему обращается. Теперь выберите первый сегмент для анализа. Затем повторите анализ для второго сегмента.
- 3. Оценка фирмы.** В табл. 8Б.3 для каждого фактора выполните оценку вашей фирмы с точки зрения наличия у нее необходимых умений, способностей или ресурсов. Оценка «1» означает, что ваша фирма не обладает конкретным умением, способностью или ресурсом; оценка «10» означает, что она обладает ими в полной мере. Например, если умением, способностью или ресурсом являются низкокзатратные операции, то оценка «1» может означать, что фирма имеет очень высокие издержки. Оценка «10» может означать, что издержки у вашей фирмы действительно очень низкие. Оценки от «2» до «9» могут соответствовать разным промежуточным уровням конкурентоспособности по издержкам.
- 4. Рассчитайте оценки факторов.** В табл. 8Б.3 для каждого фактора выполните умножение **веса фактора** на **оценку фирмы**.
- 5. Определите оценку деловых преимуществ.** В табл. 8Б.2 просуммируйте оценки факторов, найденные на предыдущем этапе, по каждому фактору. Суммарное значение будет соответствовать оценке деловых преимуществ вашей фирмы в данном рыночном сегменте; ее значение может находиться в диапазоне от 100 до 1000.
- 6. Повторите этапы с 1-го по 5-й для других рыночных сегментов.**

Таблица 8Б.1. Факторы деловых преимуществ, найденные методом мозгового штурма

1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____
7. _____	7. _____
8. _____	8. _____
9. _____	9. _____
10. _____	10. _____

Таблица 8Б.2. Отобранные факторы деловых преимуществ и причины их включения в этот список

Сегмент		Сегмент	
фактор делового преимущества	причина включения	фактор делового преимущества	причина включения
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
6.		6.	
7.		7.	
8.		8.	

Таблица 8Б.3. Анализ деловых преимуществ

Сегмент				Сегмент			
фактор	вес	оценка	результат	фактор	вес	оценка	результат
	100	Итого			100	Итого	

В. Отображение в виде матрицы

Если вы надлежащим образом выполнили части А и Б, то вы должны были получить по две оценки для каждого рыночного сегмента: оценку привлекательности рыночного сегмента и оценку деловых преимуществ. Теперь нанесите оценки для каждого рыночного сегмента на рис. 8Б.1 и ответьте на следующие вопросы:

1. Рассмотрите положение каждого проанализированного вами рыночного сегмента.
 - ✧ Вы удивлены положением какого-то из сегментов?
 - ✧ Если вы удивлены, то что вызвало ваше удивление? Проанализируйте оценки по отдельным критериям для ответа на этот вопрос.
 - ✧ Что означают эти результаты с точки зрения инвестиций вашей фирмы в каждый из сегментов?
2. Подумайте, какие шаги могла бы предпринять ваша фирма для перевода каждого из сегментов в более привлекательное положение в правой верхней ячейке матрицы?
 - ✧ Можете ли вы добиться улучшений в тех областях, где способности вашей фирмы ниже желаемых?
 - ✧ Есть ли возможность заново провести сегментирование для того, чтобы полученные сегменты оказались более привлекательными для вашей фирмы?
3. Резюмируйте результаты вашего анализа.
 - ✧ На какие рыночные сегменты будет нацеливаться ваша фирма? Почему?
 - ✧ На какие рыночные сегменты не будет нацеливаться ваша фирма? Почему?



Рис. 8Б.1. Матрица привлекательности рыночного сегмента/деловых преимуществ

ИМПЕРАТИВ 3. ЗАДАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Глава 9. Рыночная стратегия — интегратор

В гл. 8 вы сегментировали рынок своего продукта и решили, на какие сегменты следует нацеливать усилия фирме. В этой главе вы наметите рыночную стратегию для каждого сегмента, на который вы решили нацеливаться. Для получения базовой информации обратитесь к гл. 9 учебника «Управление маркетингом». Если вы решили нацеливаться на несколько рыночных сегментов, то вам необходимо осуществить следующий процесс для каждого сегмента. Стратегия рыночного сегмента включает в себя четыре самостоятельных элемента:

- А. Цели.
- Б. Стратегический фокус.
- В. Позиционирование.
- Г. Последствия для программ осуществления действий.

А. Цели

Задание целей предусматривает принятие двух независимых решений: выбора **стратегических целей** и выбора **оперативных целей**.

Стратегические цели. Вы должны выбрать свои стратегические цели из относительно небольшого количества целей. Вам необходимо понимать, что эти цели будут стоять перед вами в ближайшие три-пять лет.

- ◆ Рассмотрите такие показатели, как рост доходов, рост рыночной доли, увеличение прибыли и генерирование потока денежных средств.
- ◆ Объявите, какие цели являются для вас самыми важными (первичные цели), а какие имеют меньшее значение (вторичные цели).

Оперативные цели. Вы должны задать целевые уровни исполнения для ваших стратегических целей. Обеспечьте ясное понимание того, как вы будете измерять ваши результаты — в абсолютных величинах, в процентах роста или в процентах дохода (например, ROI).

Теперь объедините стратегические и оперативные цели в общем заявлении о целях.

Например, общее заявление о целях может выглядеть следующим образом: «В течение следующих трех лет мы будем увеличивать прибыль от продажи нуклеополиамида для независимых литейщиков с €15 млн в 2005 г. до €25 млн в 2008 г.».

Впишите в соответствующие ячейки табл. 9А.1 цели для каждого сегмента, на который вы решили нацеливаться.

Таблица 9А.1. Цели для рыночной стратегии

		Сегмент	Сегмент	Сегмент
Стратегические цели	Первичные			
	Вторичные			
Стратегические цели	Первичные			
	Вторичные			
Общее заявление о целях				

Б. Стратегический фокус

Стратегический фокус обычно отражает то, как вы собираетесь достичь своих целей. Он включает в себя два независимых элемента. Один элемент фокусируется на объеме сбыта в единицах товара, а другой — на увеличении прибыли и возврата на инвестиции. В каждом случае имеется четыре широкие возможности:

Объем сбыта, единиц продукта	Прибыль и доходность от инвестиций
Существующие покупатели Повысить удержание покупателей Повысить использование продукта покупателями	Увеличение доходов Повышение цен Улучшение торгового ассортимента
Новые покупатели Привлечь покупателей конкурентов Новый бизнес	Издержки и активы Сократить оперативные издержки Улучшить использование активов

Используйте табл. 9Б.1 для отображения вашего стратегического фокуса для каждого рыночного сегмента, на который вы решили нацеливаться. Для каждого сегмента кратко опишите общий фокус ваших усилий, — другими словами, как вы собираетесь достичь своих целей.

Так, для предыдущего примера стратегический фокус можно описать следующим образом: «Мы добьемся наших целей за счет нацеливания на тех литейщиков, которые имеют мало опыта работы с нуклеополиамидом. В частности, мы покажем им, что использование форм из нуклеополиамида предоставляет дополнительные возможности для роста и увеличения прибыли».

Отметьте, что заявление о стратегическом фокусе состоит из двух частей:

1. Краткого описания того, что вы намерены делать.
2. Ясного изложения того, как вы собираетесь это делать.

Таблица 9Б.1. Стратегический фокус

	Сегмент	Сегмент	Сегмент
То, что вы намереваетесь делать			
Как вы намереваетесь это делать			

В. Позиционирование

По каждому рыночному сегменту, на который вы будете нацеливаться, вы должны принять решение о позиционировании. Позиционирование требует, чтобы вы приняли три ключевых решения: о целевых покупателях, о целевых конкурентах и о предложении ценности. Вы должны также объяснить, почему ваши целевые покупатели должны будут поверить вам, когда вы распространите свое предложение ценности. Используйте табл. 9В.1 для идентификации элементов позиционирования для каждого из ваших целевых рыночных сегментов.

Целевые покупатели. Целевые покупатели — это организации и индивиды, на которых вы собираетесь повлиять таким образом, чтобы обеспечить вашей фирме достижение поставленных целей. Вы должны рассмотреть и лиц, принимающих решения о покупке, и лиц, влияющих на принятие таких решений (см. гл. 4). Конкретное поведение, которого вы хотите добиться, заключается либо в совершении покупки, либо в рекомендации сделать покупку.

Для предыдущего примера: «Наши основные усилия будут сконцентрированы на предоставлении технической помощи как производственному персоналу формовочных цехов, так и инженерам предприятий, производящих автомобили и бытовую технику».

Целевые конкуренты. Целевые конкуренты — это организации и индивиды, которые имеют целевых покупателей, сходных с целевыми покупателями вашей фирмы (см. гл. 5). Вспомните, что вы можете классифицировать конкурентов несколькими разными способами:

- ◆ Сравнение с конкретным прямым конкурентом: «У “7-Up” вкус лучше, чем у “Sprite”».
- ◆ Превосходство товарной формы: «“7-Up” — самый вкусный из всех газированных напитков со вкусом лимона и лайма».
- ◆ За пределами товарной формы: «“7-Up” — не кола».
- ◆ Подразумеваемая или заявляемая уникальность: «“7-Up” — реальный напиток, единственный в своем роде» и т. п.

Продолжим наш пример: «Наши основные усилия будут направлены против ключевых отечественных конкурентов, производящих собственные формы из нуклеополиамида, таких как *Dow*, *DuPont* и *Union Carbide*. Кроме того, мы будем создавать оборонительные позиции, направленные против *Hoechst* и *Bayer* — мы ожидаем, что они выйдут на рынок с новой технологией в ближайшие три года.

Предложение ценности. Предложение ценности представляет ключевые выгоды и ценности для покупателя, которые будет доставлять фирма и которые заставят ваших целевых покупателей вести себя так, как того хотите вы, а не так, как хотят ваши конкуренты. Предложение ценности должно использовать отличное преимущество, которое вы имеете перед целевыми конкурентами. Оно должно ясно и кратко сообщать об основных выгодах, которые получают ваши целевые покупатели.

Продолжим наш пример: «Наше предложение ценности для литейщиков заключается в том, чтобы продемонстрировать руководителям литейных заводов, что использование “Zytene” повысит их производительность. В частности, мы покажем, что при использовании “Zytene” вместо “Nuclan” (*DuPont*) сокращается время изготовления формы и время очистки отливки. Инженерам предприятий, производящих автомобили и бытовую технику, мы покажем, что детали, изготовленные с использованием “Zytene” оказываются более надежными, чем изготовленные с использованием “Nuclan”».

Причины верить. В предложении ценности вы сообщаете об основных покупательских выгодах и ценностях, которые предоставит ваша фирма. Но почему покупатели должны верить тому, что вы предоставите эти выгоды и ценности? На этот вопрос отвечает заявление о *причинах верить*.

Продолжим наш пример: «Мы провели обширные испытания во многих формовочных цехах в разных рабочих условиях. Результаты этих испытаний подтверждены национальной ассоциацией литейщиков. Для инженеров предприятий, производящих бытовую технику и автомобили, мы провели масштабные лабораторные исследования и опубликовали полученные результаты».

Таблица 9В.1. Элементы позиционирования

	Сегмент	Сегмент	Сегмент
Целевые покупатели			
Целевые конкуренты			
Предложение ценности			
Причина верить			

Заявление о позиционировании. Для каждого сегмента возьмите элементы позиционирования и сформулируйте всеобъемлющее заявление о позиционировании, используя табл. 9В.2. Мы будем:

- ◆ **убеждать** [целевой покупатель];
- ◆ **с учетом других имеющихся альтернатив,** [целевой конкурент];
- ◆ **что они получают эти выгоды,** [предложение ценности];
- ◆ **потому что мы обладаем этими способностями/характеристиками** [причина верить].

Таблица 9В.2. Заявления о позиционировании

Сегмент	
Мы будем убеждать ...	
... что ... (с учетом других имеющихся альтернатив)	
... что ... (он получают эти выгоды)	
... потому что ... (мы обладаем этими способностями)	

Сегмент	
Мы будем убеждать ...	
... что ... (с учетом других имеющихся альтернатив)	
... что ... (он получают эти выгоды)	
... потому что ... (мы обладаем этими способностями)	

Г. Проверка результатов анализа

Чтобы убедиться в том, что каждая стратегия рыночного сегмента подкрепляется более ранними результатами, выполните следующие проверки:

- ◆ Согласуются ли цели с вашим представлением о рынке (гл. 3)?
- ◆ Соответствует ли стратегический фокус тому, что вы узнали о ценности покупателей (гл. 2)?
- ◆ Согласуется ли позиционирование с вашим представлением о покупателе (гл. 4)?
- ◆ Согласуется ли позиционирование с вашим представлением о конкуренте (гл. 5)? В частности, обращается ли предложение ценности к важным потребностям покупателей?

Д. Последствия для программ осуществления действий

Последствия. В каждом сегменте заявление о позиционировании имеет свои последствия для программ осуществления маркетинговых действий. Используя табл. 9Д.1, определите последствия вашего заявления о позиционировании для таких программ:

- ◆ **Продукт.** Какие продукты должны получать первоочередное внимание в этом сегменте? К каким продуктам внимание может быть ослаблено? Какова степень одобрения продукта в настоящем? Как вы сравниваете свои продукты, с продуктами, предлагаемыми конкурентами?

- ◆ **Продвижение.** Какие элементы продвижения потребуются для реализации предложенного позиционирования в данном сегменте? Какие конкретные требования вы предъявите к своим сбытовым усилиям? Как вы будете координировать ваши возможности продвижения продукта для обеспечения эффективных коммуникаций с покупателями и усиления вашего предложения в этом сегменте?
- ◆ **Дистрибуция.** Какую уникальную роль будет играть дистрибуция в содействии достижению ваших целей в этом сегменте? Каковы ожидания покупателей и что вы будете делать для того, чтобы соответствовать этим ожиданиям? Какие особенности доставки, хранения и других действий будут учитываться при осуществлении предложенного позиционирования?
- ◆ **Обслуживание.** Какой уровень обслуживания хотят получать покупатели в этом сегменте и за что они готовы платить? Чем этот уровень обслуживания отличается от того, который вы предлагаете в данный момент?
- ◆ **Ценообразование.** Какую роль будет играть цена в предлагаемом вами позиционировании? Как может быть повышена ценность вашего предложения для создания возможностей для более выгодного ценообразования? Каким образом ценообразование в этом сегменте может повлиять на ценообразование в других сегментах?
- ◆ **Функциональная поддержка.** Какие типы поддержки потребуются от немаркетинговых функций? Как мы можем обеспечить такую поддержку? Какие технические, поведенческие и политические проблемы необходимо для этого разрешить?

Ответы на эти и другие подобные вопросы помогут вам сформулировать программы действий, которые необходимо будет осуществить для реализации вашей рыночной стратегии.

Таблица 9Д.1. Последствия для программ осуществления маркетинговых действий

Сегмент	Сегмент
Продукт	Продукт
Продвижение	Продвижение
Дистрибуция	Дистрибуция
Обслуживание	Обслуживание
Цена	Цена
Функциональная поддержка	Функциональная поддержка

Глава 10. Управление на этапах жизненного цикла

В гл. 3 вы исследовали жизненный цикл продукта товарной формы, к которой принадлежит ваш продукт. В данной главе вы воспользуетесь результатами своих исследований для уточнения этапа жизненного цикла и для оценки вашей конку-

рентной позиции. Вы сделаете выбор стратегической возможности, воспользоваться которой должна будет ваша фирма или бизнес-единица.

А. Стратегия жизненного цикла

Этап жизненного цикла продукта. Уточните текущий этап жизненного цикла товарной формы. Вы должны выбрать тот этап, который лучше всего описывает вашу стадию развития. Существуют следующие этапы:

- ◆ Выведение.
- ◆ Ранний рост.
- ◆ Поздний рост.
- ◆ Зрелость.
- ◆ Спад.

Сценарии жизненного цикла. Объедините только что выбранный этап жизненного цикла с вашей конкурентной позицией. Из девяти перечисленных ниже сценариев выберите один, который лучше всего описывает ситуацию, с которой сталкивается сейчас ваш продукт:

- ◆ Сценарий 1. Первопроходцы этапа выведения.
- ◆ Сценарий 2. Лидеры раннего роста.
- ◆ Сценарий 3. Преследователи на этапе раннего роста.
- ◆ Сценарий 4. Этап позднего роста.
- ◆ Сценарий 5. Рост на зрелом рынке.
- ◆ Сценарий 6. Лидеры на концентрированных зрелых рынках.
- ◆ Сценарий 7. Преследователи на концентрированных зрелых рынках.
- ◆ Сценарий 8. Фрагментированные зрелые рынки.
- ◆ Сценарий 9. Рынки на этапе спада.

Стратегические варианты. Каждый из сценариев жизненного цикла предлагает несколько различных стратегических вариантов.

- ◆ Сценарий 1:
 - ✧ Проникновение на рынок.
 - ✧ Использование преимущества первого хода.
- ◆ Сценарий 2:
 - ✧ Продолжать быть лидером за счет улучшения своей позиции.
 - ✧ Продолжать быть лидером за счет сохранения своей позиции.
 - ✧ Уступить лидерство и отступить в рыночный сегмент или сегменты.
 - ✧ Уступить лидерство и уйти с рынка.
- ◆ Сценарий 3:
 - ✧ Стремиться к лидерству на рынке.
 - ✧ Довольствоваться вторым местом.
 - ✧ Сконцентрироваться на конкретном рыночном сегменте или сегментах.
 - ✧ Уйти с рынка.

- ◆ Сценарий 4:
 - ✧ Обратиться ко многим рыночным сегментам.
 - ✧ Обратиться к немногим рыночным сегментам.
- ◆ Сценарий 5:
 - ✧ Найти креативные способы ускорения роста.
- ◆ Сценарий 6:
 - ✧ Сохранять лидерство в течение длительного периода.
 - ✧ Продать бизнес.
- ◆ Сценарий 7:
 - ✧ Улучшить рыночную позицию за счет увеличения сбыта.
 - ✧ Сохранить имеющуюся позицию.
 - ✧ Уйти с рынка.
- ◆ Сценарий 8:
 - ✧ Приобретение.
 - ✧ Стандартизация, брендинг.
- ◆ Сценарий 9:
 - ✧ Стремиться к лидерству на рынке.
 - ✧ Продать бизнес или изъять капитал.

Мы обсуждали логические предпосылки анализа стратегических вариантов в гл. 10 основного текста. Заполните пустые клетки табл. 10А.1, предварительно определив вашу позицию в терминах этапа жизненного цикла и варианта подходящего сценария. Выберите стратегический вариант и изложите логические обоснования своего выбора.

Таблица 10А.1

Этап жизненного цикла продукта	Сценарий	Выбранный стратегический вариант
Логическое обоснование		

Проверка результатов анализа

Чтобы убедиться в том, что ваша стратегия жизненного цикла подкрепляется полученными ранее результатами, выполните следующие проверки:

- ◆ Подкрепляется ли ваша стратегия жизненного цикла результатами анализа жизненного цикла вашего продукта (гл. 3)?
- ◆ Соответствует ли ваша стратегия жизненного цикла вашим планируемым предположениям (гл. 6)?
- ◆ Согласуется ли ваша стратегия жизненного цикла с вашей стратегией роста (гл. 7)?

Глава 11. Управление брендами

В этой главе мы сосредоточимся на брендинге.

А. Идентичность бренда

Идентичность бренда — это внешнее проявление его индивидуальности. Идентичность бренда — это то, что вы хотите, чтобы бренд означал для покупателей. Опишите идентичность вашего бренда одним предложением и впишите его в пустое пространство на рис. 11А.1.

Рис. 11А.1. Идентичность бренда

Б. Ассоциации с брендом и имидж бренда

Если вы правильно выполнили брендинг своего продукта, то ассоциации, которые вызовет у покупателей ваш бренд, должны будут тесно связаны с идентичностью вашего бренда. В этом случае имидж вашего бренда в глазах покупателей также должен будет отражать идентичность вашего бренда. В этом упражнении вам нужно будет обследовать нескольких покупателей из вашего целевого сегмента, чтобы оценить ассоциации, которые вызывает у них ваш бренд. В частности:

- ◆ Побеседуйте с несколькими покупателями и выясните, какие у них возникают свободные ассоциации с вашим брендом. Отобразите эти ассоциации в табл. 11Б.1.
- ◆ С учетом этих ассоциаций впишите в свободное пространство табл. 11Б.1 предложение, описывающее, каким видят имидж вашего бренда ваши покупатели.

Таблица 11Б.1. Ассоциации с брендом

1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____
7. _____	7. _____
8. _____	8. _____
9. _____	9. _____
10. _____	10. _____



Рис. 11Б.1. Имидж бренда

В. Расхождение между идентичностью и имиджем бренда

В этой точке процесса мы ненадолго отойдем в сторону и исследуем расхождение между **идентичностью бренда** и **имиджем бренда** с точки зрения ваших покупателей. Если имидж и идентичность бренда действительно не соответствуют друг другу, то вам необходимо приложить усилия для ликвидации этого несоответствия.

- ◆ Исследуйте расхождение между **идентичностью бренда**, которую хочет обеспечить фирма (рис. 11А.1), и **имиджем бренда** в глазах ваших покупателей (рис. 11Б.2). Уточните ключевые области, в которых нужно провести изменения (используйте рис. 11В.1).
- ◆ Кроме того, в соответствующий незаполненный прямоугольник рис. 11В.1 впишите программу устранения расхождения между **идентичностью** и **имиджем бренда**.

Элементы бренда, требующие изменения

Подход к приведению в соответствие идентичности бренда и имиджа бренда

Рис. 11В.1. Расхождение между идентичностью и имиджем бренда

Г. Заявление о позиционировании бренда

Заключительным заданием будет разработка заявления о позиционировании вашего бренда. В качестве исходного материала для такого заявления вы имеете идеи о том, как привести имидж бренда в глазах покупателей с идентичностью вашего бренда. Финальный этап заключается в объединении этих идей с реалиями рынка и рассмотрении конкурентов и других рыночных факторов. Впишите это заявление в пустой прямоугольник на рис. 11Г.1.

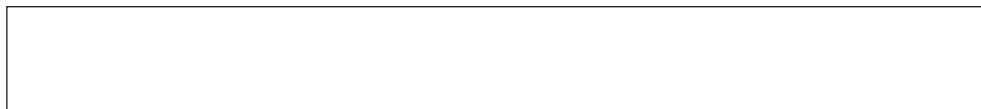


Рис. 11Г.1. Заявление о позиционировании бренда

- ◆ Укажите положения товаров фирмы в матрице долгосрочных темпов роста/относительной рыночной доли (рис. 12A.1). Для заполнения этой матрицы вы должны задать масштаб, имеющий для вас смысл в среде, в которой работает ваша фирма или бизнес-единица. В общем случае средняя точка на оси долгосрочного роста рынка должна находиться чуть выше темпов роста ВВП.

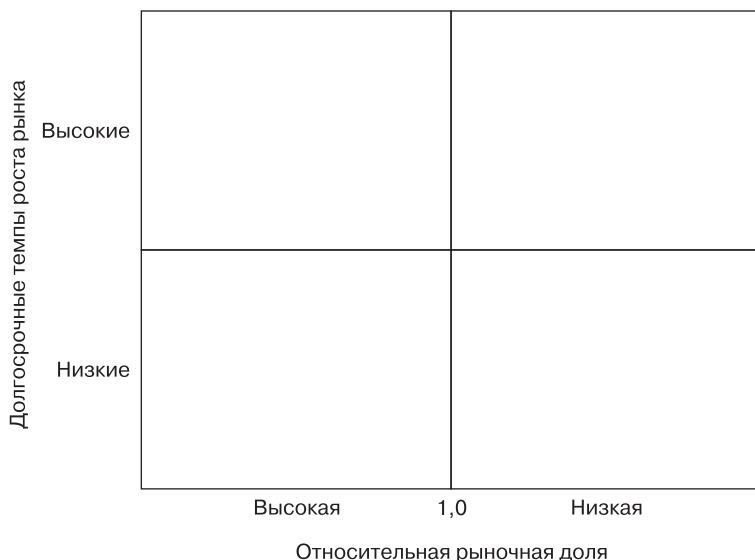


Рис. 12A.1. Матрица роста/доли

- ◆ Используя заполненную матрицу на рис. 12A.1, дайте вашу оценку количества и типа ресурсов, которые фирма или бизнес-единица выделяет вашему товару в сравнении с другими товарами, имеющимися в портфеле. Является ли это количество разумным или оно должно быть увеличено? Какими аргументами вы можете подкрепить необходимость изменения выделяемых ресурсов?

Таблица 12A.3. Оценка распределения ресурсов для вашего товара

Тип ресурсов	Выделяемый объем	Аргументы в пользу изменения (если они есть)

Б. Улучшение предложения продукта

В этом разделе мы сконцентрируем внимание на улучшении предложения продукта. Мы попросим вас подумать о тактиках, которые вы могли бы использовать и которые не только обеспечили бы получение бóльшей ценности покупателями,

но и увеличили бы доходы и прибыли для вашей фирмы. Далее приводятся несколько вопросов, которые зададут правильное направление вашим мыслям.

- ◆ Существуют ли возможности выведения на рынок товаров, дополняющих те товары, которые вы предлагаете сейчас?
- ◆ Имеются ли товары из числа предлагаемых вашей фирмой, которые негативно влияют на сбыт вашего товара, потому что они воспринимаются рынком особым образом? Если да, то как вы должны поступить в этом случае?
- ◆ Есть ли возможности использовать дополнительные товары для заполнения вашей товарной линейки? Что это за возможности?
- ◆ Есть ли товары из числа предлагаемых вашей фирмой, которые приносят недостаточный доход? Следует ли ликвидировать некоторые товары из вашей товарной линейки?
- ◆ Как бы вы оценили качество ваших товаров? Какие здесь возможны улучшения?
- ◆ Есть ли у вашей фирмы или бизнес-единицы проблемы с безопасностью товаров?
- ◆ Как вы продаете товар: сам по себе или в наборе с другими товарами? Имеются ли возможности для продажи товара в наборе или, напротив, отдельно от других товаров?
- ◆ Продаются ли ваши подержанные товары на вторичном рынке? Каково влияние этого вторичного рынка на сбыт ваших товаров? Какие действия мы можете предпринять?
- ◆ Сталкивается ли ваша фирма с проблемами контрафактной продукции? Как вы можете помочь преодолению этих проблем?
- ◆ В какой степени упаковка может быть средством предоставления дополнительной ценности покупателям? Какие у вас имеются возможности увеличения ценности за счет использования упаковки?
- ◆ Сталкиваетесь ли вы с проблемами утилизации ваших использованных товаров? Какие имеются возможности для разрешения этих проблем? Имеются ли способы повторного использования/переработки вашего товара? Можете ли вы воспользоваться ими для придания вашему товару дополнительной ценности?

Проверка результатов анализа

Убедитесь, что ваш подход к улучшению предложения продукта подкрепляется предыдущими решениями. Спросите себя, действительно ли ваши подходы к улучшению продукта поддерживают рыночную стратегию (гл. 9)?

Глава 13. Разработка новых товаров

В этой главе мы переключим внимание на разработку новых товаров. Прежде всего вы оцените, в какой степени ваша фирма является новатором, а затем обратитесь к процессу разработки нового товара. Вы также будете генерировать идеи для товаров, не существовавших прежде.

А. Внимание к инновациям

В гл. 3 учебника «Управление маркетингом» мы разработали схему классификации фирм в зависимости от их фокуса на инновациях и фокуса на потребностях покупателей:

- ◆ **Изоляционисты.** Слабый фокус на покупателях, слабый фокус на инновациях.
- ◆ **Последователи.** Сильный фокус на покупателях, слабый фокус на инновациях.
- ◆ **Формирователи.** Слабый фокус на покупателях, сильный фокус на инновациях.
- ◆ **Взаимодействующие.** Сильный фокус на покупателях, сильный фокус на инновациях.

Как вы оцениваете отношение вашей фирмы или бизнес-единицы к инновациям? К какой категории относится ваша фирма? Почему? Используйте рис. 13А.1 для представления ответов на эти вопросы.

Классификация фирмы или бизнес-единицы
Почему я классифицирую мою фирму или бизнес-единицу подобным образом.

Рис. 13А.1. Отношение к инновациям

Б. Разработка нового продукта

Разработка нового продукта начинается с идей. В основном тексте учебника мы представили несколько способов генерирования идей о новых продуктах. В этом задании вы используете один или несколько этих методов для генерирования шести идей о новых продуктах для вашей фирмы или бизнес-единицы.

- ◆ Одним из наиболее перспективных методов является метод генератора идей. При использовании генератора идей начните с вашего существующего продукта и выполните одну или несколько из следующих пяти операций:

Шаблон инновации	Определение
Вычитание	Удалять компоненты, которые являются желательными или даже обязательными
Умножение	Сделать одну или несколько копий существующего компонента
Деление	Разделить существующий продукт на части
Унификация задачи	Поставить новую задачу перед существующими элементами
Изменение зависимости атрибута	Подразумевает зависимые связи между атрибутами продукта и текущими атрибутами внешней среды

Если вы решите действовать с помощью генератора идей, то для разработки и отображения новых идей воспользуйтесь табл. 13Б.1. Какая из этих идей выглядит самой многообещающей? Почему? Какие ресурсы могут потребоваться для ее использования?

Таблица 13Б.1. Генератор идей

Инновационный шаблон	Новые идеи	Лучшая идея	Почему лучшая идея?	Возможные необходимые ресурсы?
Вычитание				
Умножение				
Деление				
Унификация задачи				
Изменение зависимости атрибута				

Проверка результатов анализа

Формальная часть процесса должна продемонстрировать, что ваш подход к разработке нового продукта подкрепляет предыдущие решения. Задайте себе следующие вопросы:

- ◆ Поддерживает ваш подход рыночную стратегию?
- ◆ Согласуется ваш подход с подходом к улучшению предложения продукта (гл. 12)?

Глава 14. Интегрированные маркетинговые коммуникации

В гл. 9 вы разработали стратегию для вашего продукта, а в гл. 11 вы разработали соответствующее заявление о позиционировании вашего бренда. В этой главе мы сконцентрируем внимание на разработке стратегии коммуникаций для вашего продукта и бренда, а также план реализации этой стратегии.

А. Стратегия коммуникаций

Как отмечалось в гл. 14 «Управления маркетингом», стратегия коммуникаций требует, чтобы фирма дала ответы на пять основных вопросов:

1. Кто являются целями коммуникаций фирмы?
2. Чего хочет достичь фирма за счет своих коммуникационных усилий?
3. Какие коммуникационные инструменты будет использовать фирма для достижения своих коммуникационных целей?
4. Какой бюджет коммуникаций сформирует фирма?
5. Какое время для осуществления коммуникаций будет *правильным*?

Каждый из этих вопросов порождает множество других вопросов.

Объекты коммуникаций. Вы должны решить, к каким целевым покупателям или целевым аудиториям вы будете обращаться с помощью своих коммуникаций. Если ваша фирма работает на рынке B2C, то объектами ваших коммуникаций могут быть потребители, но ими могут также быть организации в канале дистрибуции. Если ваша фирма работает на рынке B2B, то вашей аудиторией может быть покупатель или даже ваш собственный торговый персонал. Разумеется, вы можете решить обратиться к разным аудиториям с одной и той же стратегией коммуникаций, например к потребителям, членам канала дистрибуции и акционерам. Когда вы имеете несколько типов аудиторий, то одни из них будут первичными аудиториями, а другие — вторичными. Целевые аудитории ваших коммуникаций должны вытекать из стратегии рынка, разработанной в гл. 9. Задайте цели ваших коммуникаций в верхней строке табл. 14A.1.

Таблица 14A.1. Стратегия коммуникаций

	Целевая аудитория 1	Целевая аудитория 2	Целевая аудитория 3
Цели			
Инструменты			
Бюджет, €			
Время			

Цели коммуникаций. По каждому объекту коммуникаций у вас должно быть ясное представление о том, чего вы хотите достичь с помощью коммуникаций. Эти цели могут быть самыми разными: от достижения осведомленности покупателей и до обеспечения удержания покупателей. Прочитайте еще раз дискуссию о целях коммуникаций в гл. 14 основного учебника. Впишите ваши коммуникационные цели для разных целевых рынков в соответствующие клетки табл. 14A.1.

Инструменты коммуникаций. В этой главе мы сосредоточимся на других инструментах коммуникаций. Главным образом это будут неличные, а также квазиличные коммуникации. Впишите названия инструментов коммуникаций (медиа-классов), которые вы планируете использовать для достижения различных рыночных целей, в соответствующие ячейки табл. 14A.1.

Бюджет коммуникаций. Вы должны определить размер бюджета ваших коммуникаций. Очевидно, что он будет зависеть от вашей общей рыночной стратегии (гл. 9) и ваших коммуникационных целей. Укажите размер бюджета для каждой целевой аудитории в соответствующей ячейке табл. 14A.1.

Время. Вы должны определить правильное время осуществления вашей стратегии коммуникаций.

Проверка результатов анализа

Убедитесь, что ваша стратегия коммуникаций поддерживает ваши предыдущие решения, в частности решения по рыночной стратегии (гл. 9) и по брендингу (гл. 11).

- ◆ Согласуется ли выбор целевых аудиторий коммуникаций с выбором:
 - ✧ Рыночных сегментов для нацеливания (гл. 8)?
 - ✧ Покупателей при задании стратегического фокуса (гл. 9)?
 - ✧ Целевых покупателей при позиционировании (гл. 9)?
 - ✧ Целевых конкурентов при позиционировании (гл. 9)?
- ◆ Согласуются ли ваши коммуникационные цели с вашими стратегическими и оперативными целями (гл. 9)?
- ◆ Способны ли выбранные вами коммуникационные инструменты обеспечивать эффективное распространение вашего предложения ценности (гл. 9)?
- ◆ Согласуется ли ваш бюджет коммуникаций с рыночной стратегией (гл. 9)?
- ◆ Соответствует ли время осуществления ваших коммуникаций с предсказуемыми, но неконтролируемыми событиями и с другими действиями по осуществлению маркетинга (см. гл. 12–17)?

Глава 15. Неличные коммуникации

В гл. 15 основного текста учебника объяснялось, что творческое резюме представляет собой средства, с помощью которого продукт-менеджер или менеджер по маркетингу сообщает о своем видении коммуникаций фирмы с целевой аудиторией. Менеджер сообщает свое видение, изложенное в творческом резюме, тем, кто отвечает за генерирование новых идей и фактическое осуществление коммуникаций. Во многих случаях креативными работниками являются работники рекламного агентства.

Вспомните, что фирма должна разрабатывать творческое резюме для любой коммуникации, которую она планирует использовать. Сюда относятся все коммуникации, осуществляемые с помощью традиционных печатных и визуальных медиа, а также прямой почтовой рассылки, Интернета, публицити и связей с общественностью.

В гл. 14 вы определили несколько целевых покупательских аудиторий, которым вы хотели бы направить свои коммуникации. Вы также определили цели, инструменты и бюджет ваших коммуникаций для каждой целевой аудитории.

В основном тексте учебника «Управление маркетингом» мы также отмечали, что фирмы нередко составляют два творческих резюме: одно для идеи кампании, а второе — для реализации идеи кампании, о которой договорились фирма и рекламное агентство. В этом разделе вы будете разрабатывать творческое резюме для идеи кампании.

А. Разработка идей для кампании

Разработайте творческое резюме. Творческое резюме включает восемь элементов, определенных нами в гл. 15 основного учебника. Используйте предыдущие результаты анализа, особенно полученные в гл. 9–11, для составления творческого резюме для каждой из ваших целевых аудиторий. Запомните эти восемь элементов в следующем порядке:

- ◆ Цели коммуникаций. Конечные и промежуточные цели.
- ◆ Назначение. Какие средства коммуникаций должны быть использованы: телевидение, радио, журналы, продавцы, телефонный маркетинг?
- ◆ Представление о покупателе. Какие данные о покупателе может предоставить фирма для информирования участников творческого процесса, включая сведения о препятствиях достижению цели фирмы?
- ◆ Представление о конкурентах. Какие данные о конкурентах может предоставить фирма для информирования участников творческого процесса, включая сведения о препятствиях достижению целей фирмы?
- ◆ Ключевая выгода.
- ◆ Причина верить.
- ◆ Желаемая идентичность бренда.
- ◆ Обязательные события. События, которые преимущественно происходят особым образом, возможно в соответствии с распоряжением корпорации или бренда-царя (brand czar).

Опишите ваше творческое резюме так, как это предлагается сделать в табл. 15А.1.

Таблица 15А.1. Разработка творческого резюме

Целевая аудитория: _____	
Цели коммуникаций	
Назначение	
Представление о покупателе	
Представление о конкурентах	
Ключевая выгода	
Причина верить	
Желаемая идентичность бренда	
Обязательные события	

Оцените процесс составления творческого резюме. Разработка творческого резюме является непростой задачей. Определите три главные проблемы, к которым вы должны будете обращаться при разработке вашего творческого резюме для идеи кампании, используя схему, представленную на рис. 15А.1.

1.
2.
3.

Рис. 15А.1. Три главные проблемы, связанные с разработкой творческого резюме для идеи кампании

Придумайте идею для кампании. На основе только что составленного вами творческого резюме придумайте две разные идеи для кампании, которые будут удовлетворять критериям, содержащимся в вашем творческом резюме. Запишите идеи вашей кампании так, как это предлагается сделать в табл. 15А.2.

Таблица 15А.2. Две идеи для кампании

Идея кампании 1	Идея кампании 2

Оцените идеи для кампании. Насколько хороши идеи для кампании? В этом задании вы используете табл. 15А.3 для оценки качества идей для вашей кампании по разным параметрам.

Таблица 15А.3. Оценка идей для кампании

	Идея кампании 1	Идея кампании 2
Достигает цели		
Сообщает о позиционировании продукта и бренда		
Вызывает доверие, отличается уникальностью и конкурентоспособностью		
Эффективна для целевой аудитории коммуникаций		
Возбуждает и провоцирует — целевая аудитория будет обращать внимание		
Имеет «ноги» — может использоваться в кампании		
Не вызывает неприязни у других целевых аудиторий коммуникаций		

Расписание коммуникаций. Завершающая задача заключается в составлении расписания использования средств рекламы. На это расписание могут влиять многие факторы, не последнее значение среди которых имеют доступность медиа и фактор сезонности. В этом задании мы не просим вас составлять еженедельное или ежедневное расписание и предлагаем вам составить расписание по месяцам на год. Составьте расписание использования выбранных вами носителей рекламы в соответствии с табл. 15Б.2.

Таблица 15Б.2. Расписание использования средств рекламы

Медиакласс: _____ Бюджет медиакласса, € _____

Носитель рекламы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Бюджет носителя рекламы
Бюджет медиакласса, € _____													

В. Оценка программы коммуникаций

В трех предыдущих заданиях вы наметили стратегию коммуникаций и план ее реализации (используя творческое резюме для нахождения идеи кампании), а также, возможно, составили график использования средств рекламы.

В гл. 15 текста основного учебника мы рассмотрели несколько показателей эффективности рекламы. В табл. 15В.1 укажите, с помощью каких показателей вы будете оценивать успех вашей кампании и вашу программу коммуникаций.

Таблица 15В.1. Оценка программы коммуникаций

Критерии оценки	Метод оценки

Проверка результатов анализа

В этом задании проверьте, насколько ваши неличные коммуникации соответствуют вашей стратегии коммуникаций, разработанной в гл. 14:

- ◆ Соответствует ли ваше творческое резюме вашей стратегии коммуникаций? В частности, насколько ясно оно выражает ваши требования с учетом особенностей целевых аудиторий и целей коммуникаций?

- ◆ Согласуется ли расписание использования медиа с вашим бюджетом коммуникаций и требованиями выбора времени?
- ◆ Будут ли ваши критерии оценки адекватно отражать успех ваших неличных коммуникаций?

Глава 16. Решения в канале дистрибуции

Как отмечалось в «Управлении маркетингом», хорошо продуманные решения по каналу дистрибуции имеют большую долговечность, чем другие решения по элементам маркетинг-микса. Несмотря на это, стратегия фирмы в канале дистрибуции должна постоянно уточняться, а иногда и существенно изменяться. В этой главе вы исследуете существующую стратегию дистрибуции вашего продукта, проанализируете ее достоинства и недостатки и предложите там, где это желательно, новые соглашения по дистрибуции.

А. Существующая стратегия дистрибуции

Воспользуйтесь табл. 16А.1 для описания ваших сегодняшних соглашений о дистрибуции для ваших целевых сегментов рынка. Воспользуйтесь методом «клеток и стрелок».

Таблица 16А.1

Целевые сегменты	Целевой сегмент	Целевой сегмент	Целевой сегмент
Система дистрибуции для охвата целевых сегментов			

Б. Функции канала дистрибуции

При выполнении этого задания вы сконцентрируете внимание на различных функциях, которые должны осуществляться в канале дистрибуции, и выясните, насколько хорошо работают различные элементы канала.

Функции дистрибуции. Ваш канал дистрибуции должен выполнять множество функций. Выберите один из рыночных сегментов, показанных в табл. 16А.1, и определите, какие участники канала дистрибуции выполняют эти функции. Используйте материал основного текста учебника для выделения конкретных функций канала дистрибуции. Завершите это задание с помощью табл. 16Б.1. Повторите те же самые действия для других сегментов.

Кроме того, используя табл. 16Б.2, предложите идеи по улучшению выполнения выделенных вами функций. При поиске этих идей не ограничивайте себя существующей структурой канала.

В. Структура канала дистрибуции

Воспользуйтесь результатами предыдущего задания для того, чтобы разработать новые варианты и предложить новые схемы дистрибуции вашего продукта.

- ◆ Разработайте несколько вариантов новой схемы канала. Не ограничивайте свою мысль существующим набором соглашений в канале. Помните, что именно изменяющиеся потребности и желания конечных покупателей должны иметь главное значение при оценке дистрибуции, а не сегодняшняя практика, преобладающая в отрасли. Воспользуйтесь рис. 16В.1 для краткого представления ваших вариантов.

Сегмент: _____

Рис. 16В.1. Варианты новой структуры канала дистрибуции

- ◆ На основе вариантов, разработанных для рис. 16В.1, используйте рис. 16В.2 для представления предлагаемой вами структуры канала дистрибуции. Укажите, где должны осуществляться те или иные функции дистрибуции. В любой новой или модифицированной структуре должны быть области, за которыми необходимо наблюдать менеджерам. Если в этих областях достигаются неудовлетворительные результаты, то от этого могут серьезно пострадать результаты работы всей системы в целом.

Сегмент: _____

Предлагаемая структура Выполняемые функции Критические области наблюдения

Рис. 16В.2. Предлагаемая структура канала дистрибуции

Проверка результатов анализа

Убедитесь, что ваши решения по каналу дистрибуции согласуются с предыдущими результатами анализа и ранее принятыми решениями:

- ◆ Согласуются ли ваши решения о дистрибуции с вашим представлением о покупателях (гл. 4)?
- ◆ Согласуются ли ваши решения о дистрибуции с решениями о сегментации рынка и нацеливании (гл. 8)?
- ◆ Подкрепляют ли ваши решения о дистрибуции рыночную стратегию фирмы (гл. 9)?
- ◆ Согласуются ли ваши решения о дистрибуции с другими маркетинговыми действиями (гл. 12–15, 17)?

Глава 17. Управление ценой и ценностью

В этой главе мы сосредоточимся на стратегиях и тактиках ценообразования. Для начала мы предложим вам провести сравнительный анализ воспринимаемой ценности вашего продукта и продуктов ваших конкурентов. Затем вам нужно будет отметить место вашего продукта и продуктов ваших конкурентов на матрице цены/ценности и сделать соответствующие выводы для ваших стратегических целей. Наконец, мы рассмотрим, какие будущие стратегии и тактики ценообразования могли бы помочь вам достичь поставленных долгосрочных целей. (Если доставка экономической ценности имеет критическое значение для вашего предложения ценности, то вам следует выполнить анализ экономической ценности в гл. 4 в разделе Е. Воспользуйтесь результатами этого анализа для обоснования ваших ценовых решений.)

А. Анализ воспринимаемой ценности

В гл. 17 учебника «Управление маркетингом» мы разработали простую пятиступенчатую модель анализа воспринимаемой ценности. В примере, приведенном в табл. 17.5, рассматривались три конкурента, производящие кресла. Воспользуйтесь следующими инструкциями для проведения анализа воспринимаемой ценности вашего продукта и заполнения клеток табл. 17А.1. Если вам не хватает конкретных знаний о товарном классе, вы можете получить нужную исходную информацию от менеджеров или при опросе потенциальных покупателей. Вам нужно выполнить следующие этапы:

1. Выяснить выгоды и ценности, требуемые покупателями, — без учета цены. Вы уже составляли такой список в задании Д в гл. 8. Впишите эти выгоды и ценности в порядке убывания их приоритетности в крайний левый столбец табл. 17А.1. Помните, что покупатели воспринимают ценность как продукта, так и поставщика.
2. Оцените относительную важность каждой выгоды ценности для покупателя с помощью весовых коэффициентов, общая сумма которых равна 100.
3. Впишите в соответствующие ячейки название вашей фирмы и ее основных конкурентов (см. раздел А в гл. 5).
4. Оцените с точки зрения покупателей воспринимаемую способность различных конкурирующих предложений предоставлять требуемые выгоды. Оцените способность каждого конкурирующего предложения доставлять каждую выгоду или ценность по десятибалльной шкале (оценка 1 означает, что конкурирующее предложение не обеспечивает получения требуемых выгод и ценностей, а оценка 10 — что предложение обеспечивает их получение в полном объеме. Промежуточные оценки соответствуют промежуточным уровням предоставления выгод и ценностей).
5. Для каждого конкурента умножьте весовой коэффициент важности для каждой выгоды или ценности на значение оценки, полученной на предыдущем этапе.
6. Для каждого конкурента выполните суммирование произведений весовых коэффициентов важности на соответствующую оценку. Полученный результат

будет соответствовать относительной воспринимаемой ценности конкурирующих продуктов в вашей категории. Впишите в соответствующие ячейки значения цен продуктов фирмы и ее конкурентов.

Если при проведении этого анализа у вас возникают трудности, то вы можете обратиться к примеру в гл. 17 основного текста учебника.

Таблица 17А.1. Анализ воспринимаемой ценности

Требуемые выгоды и ценности	Весовой коэффициент важности	Фирма Цена =		Конкурент А Цена =		Конкурент В Цена =		Конкурент С Цена =	
		оценка (1–10)	всего	оценка (1–10)	всего	оценка (1–10)	всего	оценка (1–10)	всего
	100	Итого		Итого		Итого		Итого	

Б. Графическое отображение цены и ценности

Теперь вы можете отобразить результаты анализа воспринимаемой ценности и фактическую цену на *карте покупательской ценности*. Откладывая относительную ценность по горизонтальной оси и относительную цену по вертикальной оси, мы можем графически отобразить отношение цены к ценности у разных конкурентов. Воспользуйтесь для этого рис. 17Б.1. Решение о масштабе величин, откладываемых по осям, принимайте самостоятельно.

Теперь задайте себе следующий вопрос:

- ◆ Действительно ли позиции вашей фирмы и ее конкурентов точно отражают то, что происходит на рынке? Почему да или почему нет?

Если вы считаете, что найденные вами позиции точно описывают текущую ситуацию, то задайте себе еще два вопроса:

- ◆ Является ли эта позиция вашей фирмы той, которую вы хотели бы, чтобы она занимала с учетом позиций конкурентов?
- ◆ Как эта позиция согласуется со стратегическими целями, которые вы задали для своего продукта в табл. 9А.1 в гл. 9?

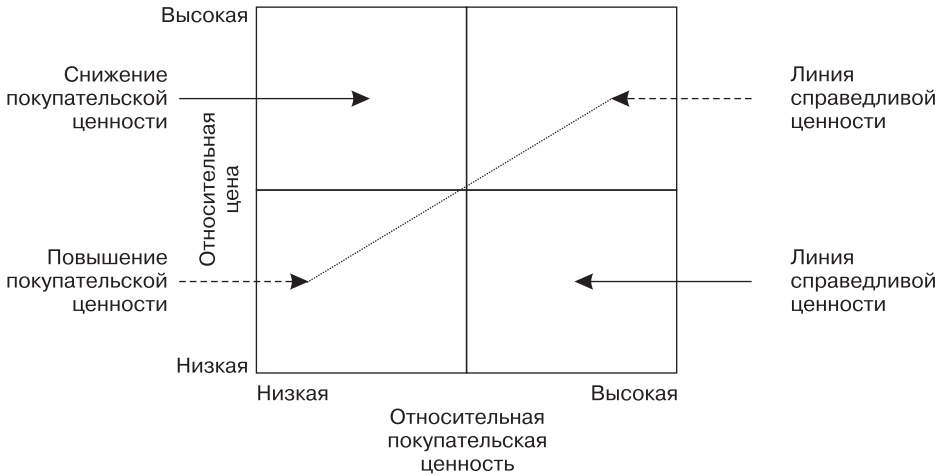


Рис. 17Б.1. Карта покупательской ценности

В. Основа для принятия решений о цене

Важным элементом ценообразования является определение вероятной реакции конкурентов на различные варианты цен, рассматриваемые фирмой. При выполнении этого задания вы укажете в табл. 17В.1 различные предлагаемые цены, а затем составите прогнозы возможных реакций конкурентов и вероятности достижения фирмой стоящих перед ней целей.

Таблица 17В.1. Ожидаемые реакции конкурентов и вероятности достижения фирмой стоящих перед ней целей

Цена, предлагаемая фирмой	Ожидаемая реакция конкурентов	Вероятность достижения целей фирмы

Г. Принятие ценовых решений

Наконец, вам необходимо выяснить, требует ли ваш продукт изменений в стратегии или тактиках ценообразования. Для анализа ценовых решений воспользуйтесь схемой, показанной на рис. 17Г.1.

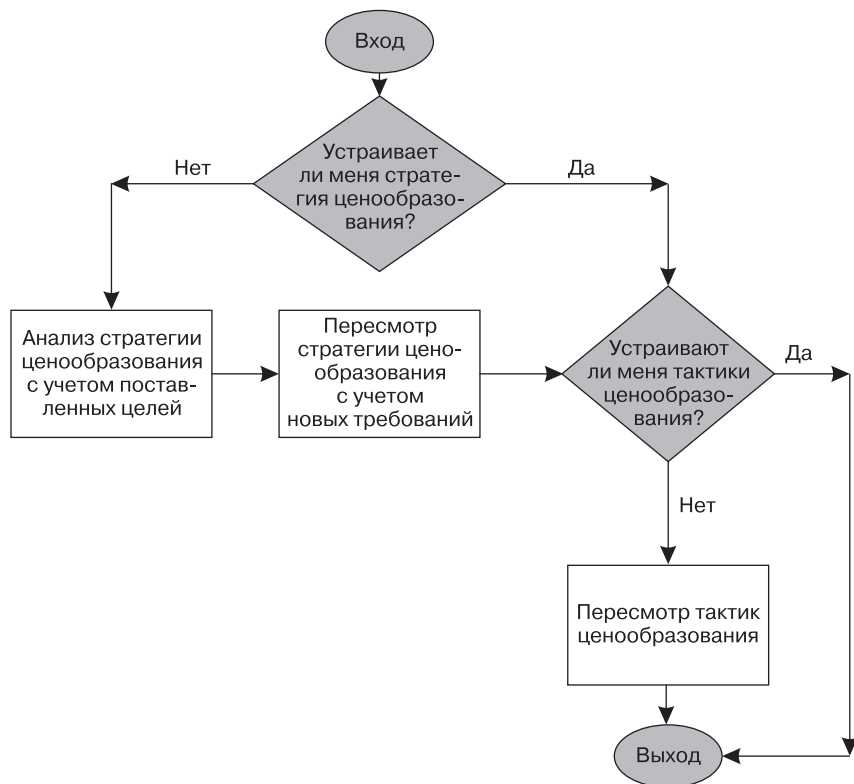


Рис. 17Г.1. Принятие ценовых решений

Помните, что ваши стратегические цели должны быть сосредоточены главным образом на росте или рыночной доле, прибыли или потоке денежных средств. Согласуется ли ваша стратегия ценообразования с вашими стратегическими целями? Если нет, то как бы могли ее скорректировать? После того как вы разберетесь со стратегией, решите, правильно ли вы используете имеющиеся в вашем распоряжении тактики ценообразования? Мы приводим набор основных инструментов ценообразования в табл. 17Г.1, чтобы стимулировать ваши мысли в этом направлении. Для выполнения этого задания воспользуйтесь табл. 17Г.2.

Таблица 17Г.1. Набор инструментов ценообразования

Приемлемая валюта	Условия кредита	Гарантии	Стабильность цены
Льготы	Скидки	Издержки хранения запасов	Плата за размещение на торговых полках
Бартер	Акции компании	Лизинг	Возвраты
Обратный выкуп	Фрахт	Прейскурантная цена	Пакетная и индивидуальная продажа
Доступность кредита		Доплаты производителем ритейлеру для установления скидок к розничной цене товара	

Таблица 17Г.2. Стратегия и тактики ценообразования

	Текущие	Предлагаемые
Цели		
Стратегия ценообразования		
Тактики ценообразования		

Проверка результатов анализа

Убедитесь, что ваши рекомендации по ценообразованию согласуются с предыдущими результатами анализа и ранее принятыми решениями:

- ◆ Соответствуют ли ваши решения о ценообразовании вашему представлению о рынке?
- ◆ Соответствуют ли ваши решения о ценообразовании вашему представлению о покупателе?
- ◆ Соответствуют ли ваши решения о ценообразовании вашему представлению о конкуренте?
- ◆ Поддерживает ли ваша стратегия ценообразования рыночную стратегию?
- ◆ Учитывают ли ваши решения о ценообразовании ценность, которую вы собираетесь доставлять покупателям?

ИМПЕРАТИВ 5. ОБЕСПЕЧИТЬ ПОДДЕРЖКУ ДРУГИХ ФУНКЦИЙ

Глава 18. Реализация маркетингового предложения фирмы в соответствии с разработанным планом

Для осуществления ваших стратегий и программ в соответствии с планом вы должны согласовать все функциональные области фирмы таким образом, чтобы работники понимали ключевое значение покупателей для успеха фирмы и действовали соответствующим образом. В этой главе мы обратимся к различным элементам, которые вы должны будете рассматривать при выработке внешней ориентации для того, чтобы обеспечить правильность принимаемых решений.

А. Межфункциональная координация

Важнейшим элементом, требующим рассмотрения, является та степень, в которой функция маркетинга взаимодействует с другими областями вашей фирмы или бизнес-единицы. При выполнении этого задания вы определите, каким образом различные функциональные области взаимодействуют с маркетингом, исследуете качество межфункционального взаимодействия и дадите рекомендации по его улучшению. Для проведения вашего анализа воспользуйтесь табл. 18А.1.

Таблица 18А.1

Функциональная область	Тип взаимодействия	Оценка координации	Рекомендации по улучшению
Операции			
Обслуживание покупателей			
Финансы			
Исследования и разработки			
Сбыт			
Человеческие ресурсы			
Прочие			

Б. Ценности компании

Имеет ли ваша фирма или бизнес-единица заявление о ценности, содержащее выражение преданности покупателям? Воспользуйтесь табл. 18Б.1 для ответа на следующие вопросы.

- ◆ Если ваша фирма или бизнес-единица имеет заявление о ценностях, в котором упоминаются покупатели, то приведите его здесь.

- ◆ Оцените плюсы и минусы этого заявления.
- ◆ В какой степени, по вашему мнению, работники усвоили суть этого заявления?
- ◆ Как бы вы видоизменили заявление о ценностях, если бы имели возможность это сделать?
- ◆ Какие действия вы бы предприняли для укрепления приверженности вашему новому заявлению о ценностях?

Таблица 18Б.1. Заявление о ценностях

Заявление о ценностях	Плюсы	Минусы	Видоизмененное заявление о ценностях	Предлагаемые действия по укреплению преданности новому заявлению

В. Организация маркетинга

В этом задании вам нужно будет исследовать линейную организацию маркетинга.

- ◆ Нарисуйте линейную организацию маркетинга в вашей фирме или бизнес-единице. Сделайте это на пустом месте, имеющемся на рис. 18В.1

Рис. 18В.1. Организация маркетинга

Исследуя организацию вашей фирмы или бизнес-единицы, ищите ответы на следующие вопросы:

- ◆ Какие положительные характеристики имеет такая организация?
- ◆ Какие отрицательные характеристики имеет такая организация?
- ◆ Какие действия вы бы рекомендовали для улучшения организации маркетинга?
- ◆ Почему ваши рекомендации улучшат маркетинговые усилия?

Образите ваши ответы на эти вопросы в табл. 18В.1.

Таблица 18В.1. Исследование организации маркетинга

Положительные характеристики	Отрицательные характеристики
Рекомендации	Почему рекомендации принесут положительные результаты

Г. Системы и процессы

Системы и процессы играют важную роль в надлежащем осуществлении маркетинговой деятельности фирмы. В гл. 18 основного учебника мы провели различие между *жесткими* и *мягкими* системами.

В этом задании вам нужно будет определить жесткие и мягкие системы, обеспечивающие фирме внешнюю ориентацию. Какие другие системы должна внедрить у себя фирма для улучшения своей ориентации?

Таблица 18Г.1. Системы и процессы

Тип системы	Описание	За и против	Предложенные изменения
Жесткая система: существующая			
Жесткая система: новая			
Мягкая система: существующая			
Мягкая система: новая			

Д. Управление человеческими ресурсами

Все работа в любой организации осуществляется людьми. Для выработки внешней ориентации организации, чувствительной к требованиям рынка, требуются правильно подобранные работники. В этом задании вы оцените качество системы управления вашей рабочей силой, обеспечивающей назначение правильно выбранных людей на правильно выбранные должности. Воспользуйтесь табл. 18Д.1.

- ◆ Как вы оцениваете методы управления рабочей силой вашей фирмы с точки зрения маркетинга?
- ◆ Каковы плюсы и минусы этих методов?
- ◆ Что вы можете предложить для улучшения системы управления персоналом?

Таблица 18Д.1

Методы управления	Плюсы	Минусы	Предложения по улучшению

Е. Поддержание внешней ориентации

В гл. 18 основного учебника мы установили, что сохранению внешней ориентации могут мешать следующие факторы:

- ◆ Функциональный взгляд на маркетинг.
- ◆ Бюрократия.
- ◆ Неспособность обеспечить баланс централизации и децентрализации.
- ◆ Функциональное разделение.
- ◆ Несогласованность стимулов.
- ◆ Социальная ткань организаций.
- ◆ Внутренняя политика.
- ◆ Системы учета.
- ◆ Внутренняя ориентация отделов маркетинга.

Оцените вашу фирму или бизнес-единицу с точки зрения действия этих факторов, используя табл. 18Е.1. Какими будут ваши предложения по улучшению функционирования организации?

Таблица 18Е.1. Исследование организации маркетинга

Помеха	Текущая ситуация	Предложения по улучшению
Функциональный взгляд на маркетинг		
Бюрократия		
Дисбаланс централизации/децентрализации		
Функциональное разделение		
Несогласованность стимулов		
Социальная ткань организации		
Внутренняя политика		
Системы учета		
Внутренняя ориентация отдела маркетинга		

Проверка результатов анализа

Убедитесь в том, что ваши рекомендации по реализации маркетингового предложения, по всей вероятности, окажутся успешными:

- ◆ Согласуются ли ваши рекомендации с рыночной стратегией фирмы (гл. 9)?
- ◆ Согласуются ли ваши рекомендации с вашими решениями по реализации рыночной стратегии (гл. 12–17)?

ИМПЕРАТИВ 6. ОСУЩЕСТВЛЯТЬ МОНИТОРИНГ ИСПОЛНЕНИЯ И КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ

Глава 19. Мониторинг и контроль деятельности фирмы

В этой главе мы сосредоточимся на мониторинге и контроле результатов работы. Мы начнем с того, что попросим вас проанализировать систему, используемую вашей фирмой для мониторинга и контроля результатов работы. Затем мы попросим вас кратко оценить функционирование вашей фирмы или бизнес-единицы в целом.

А. Контроль деятельности фирмы

Первое задание требует особого внимания к вашему продукту. Вам нужно ответить на вопрос: достигла ли фирма запланированных результатов благодаря принятым ею действиям? В гл. 19 учебника «Управление маркетингом» поднимается несколько важных вопросов по поводу метрик, используемых многими фирмами. Мы считаем, что иногда эти метрики являются несовершенными, так как они игнорируют принципы управляющего контроля, в результате чего не используются ведущие индикаторы. Подобным образом некоторые фирмы неправильно применяют принцип отчетности, вследствие чего деятельность работников часто оценивается по неподконтрольным им показателям. Мы предполагаем, что вы рассматриваете надлежащий уровень контроля в вашей фирме и используете модель входных—промежуточных—выходных показателей для анализа системы контроля деятельности вашей фирмы.

Входные показатели измеряют действия, предпринимаемые фирмой. Большинство промежуточных показателей измеряют действия покупателей, которые должны повлиять на результаты работы фирмы, но сами по себе не могут считаться такими результатами. Выходные показатели — это наиболее распространенные показатели результатов работы; в их число входят такие переменные как доход от продаж и прибыль. При наличии причинно-следственной связи входные параметры приводят к появлению промежуточных параметров, которые, в свою очередь, приводят к появлению выходных параметров. Эти взаимосвязи отражены в основном тексте учебника на рис. 19.3, который воспроизведен ниже, как рис. 19А.1. Крайне важно связать действия фирмы — ее входные показатели — с ее выходными показателями работы. Промежуточные переменные часто играют ключевую роль в установлении такой зависимости. При осуществлении философии управляющего контроля на практике входные и промежуточные показатели должны служить ведущими индикаторами изменений выходных показателей.

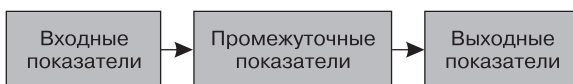


Рис. 19А.1. Зависимость между показателями контроля

В этой части задания вам нужно будет определить, какие входные, промежуточные и выходные параметры используются вашей фирмой для контроля результатов, обеспечиваемых выбранным вами продуктом. Вы можете обнаружить, как это часто бывает, ряд проблем. Обычно они возникают вследствие отсутствия или недостаточного представления некоторых входных или промежуточных показателей. По этой причине фирма не может осуществлять адекватный управляющий контроль, так как ей не хватает ведущих индикаторов. Однако иногда фирмы не отражают свои стратегические цели в своем выборе выходных показателей; в этом случае вы должны убедиться в том, что эти показатели имеют отношение к вашему продукту.

В гл. 19 содержится несколько примеров входных, промежуточных выходных показателей, включая как *жесткие*, так и *мягкие* метрики. Вы должны рекомендовать использовать показатели, способные исправить выявленные вами недостатки.

Таблица 19А.1. Оценка показателей контроля результатов работы

Тип показателя	Входные показатели	Промежуточные показатели	Выходные показатели
Используемые показатели			
Рекомендуемые дополнительные показатели			

Помните, что при разработке процесса мониторинга и контроля вам нужно будет выполнить последовательность действий, описанных в гл. 19 основного учебника и воспроизведенных ниже.

- Идентифицировать контролируемый процесс.** Менеджеры должны уточнить фокус своей системы контроля.
- Выбрать и определить контролируемые показатели.** Фирма должна решить, что и когда она будет измерять, например, какие входные, промежуточные и/или выходные переменные, и придумать процесс разработки стандартов.
- Разработать систему измерения.** Менеджеры создают систему сбора, интеграции и анализа релевантных данных и распространения информации о результатах.
- Задать стандарты.** Фирма решает, какие стандарты (целевые значения) установить по каждому показателю. В общем случае стандарты вытекают из программы действий, связанной с рыночной стратегией фирмы (гл. 9).
- Измерить результаты.** Используя систему измерения, разработанную на этапе 3, фирма собирает, интегрирует, анализирует и распространяет результаты.

6. **Сравнить результаты со стандартами.** Фирма сравнивает свои результаты, полученные на этапе 5, со стандартами, заданными на этапе 4, и определяет имеющиеся расхождения.
7. **Проанализировать и распространить информацию о расхождениях.** Фирма передает данные о выявленных расхождениях и свою интерпретацию этих расхождений менеджерам, ответственным за принятие действий. Одни расхождения могут быть позитивными: результаты фирмы превышают стандарты. Другие расхождения могут быть негативными: результаты фирмы оказываются ниже стандартов.
8. **Придумать и оценить альтернативы.** Руководители находят альтернативные корректирующие действия для ликвидации негативных расхождений. Наличие позитивных расхождений может указывать на необходимость установления более высоких стандартов. Руководителям всегда необходимо задавать себе вопрос о правильности установленных стандартов.
9. **Выбрать альтернативу и предпринять нужные действия.** Руководители выбирают новый курс и затем составляют и реализуют необходимый план действий.

В данном случае вам нужно ясно понимать, что вы концентрируете внимание на своем продукте, но эти этапы позволяют также увидеть, что мониторинг и контроль являются непрерывными процессами, а не разовыми мероприятиями. Пример, приведенный в табл. 19.2 в основном тексте учебника, может оказаться для вас полезным, если вы испытываете трудности с пониманием последовательности этого процесса. Вам следует также помнить о том, что, как и в случае с другими аспектами вашей стратегии и тактики, вы можете столкнуться с проблемами реализации, когда будете пытаться действовать в соответствии со своими рекомендациями.

Финансовая деятельность. Важную группу результатов работы, которые вы наверняка заходите измерить, составляют финансовые результаты. Мы предпочитаем использовать подход, ориентированный на анализ маржинальной прибыли (см. приложение). В табл. 19.A2 представлена общая схема для прогнозирования финансовых результатов при использовании этого подхода. (Если данные о маржинальной прибыли отсутствуют, составьте отчет о прибылях и убытках по схеме, представленной в табл. в пreamбуле.)

Таблица 19A.2. Прогнозируемые финансовые результаты

	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Доход от сбыта						
Переменные издержки						
Маржинальная прибыль						
Прямые постоянные издержки						
Непрямые постоянные издержки						
Совокупные постоянные издержки						
Чистая прибыль						

Б. Функциональный контроль фирмы

В основном тексте учебника рассматриваются три аспекта функционального контроля фирмы:

- ◆ **Контроль осуществления.** Осуществила ли фирма запланированные действия?
- ◆ **Контроль стратегии.** Хорошо ли задумана и нацелена рыночная стратегия фирмы?
- ◆ **Контроль процесса управления.** Являются ли процессы фирмы наилучшими из всех возможных?

В этой части задания мы попросим вас кратко проанализировать каждый из этих аспектов.

Контроль осуществления. Контроль осуществления призван установить, выполнила ли фирма запланированные действия. Выясните маркетинговую стратегию и планы предыдущего периода и определите, были ли осуществлены запланированные действия на практике. Если возникли трудности, то:

- ◆ Имели ли эти трудности внешнее происхождение? Наличие внешних трудностей предполагает неспособность с достаточной точностью предсказывать рыночные условия (проблема планирования и прогнозирования).
- ◆ Имели ли эти трудности внутреннее происхождение? Наличие внутренних трудностей предполагает проблемы с контролем осуществления.

Но в любом случае дайте свои рекомендации по исправлению ситуации (табл. 19Б.1).

Таблица 19Б.1. Оценка контроля осуществления

	Трудности	Предложения
Внешние		
Внутренние		

Контроль стратегии. Контроль стратегии призван определить, хорошо ли задумана и нацелена рыночная стратегия фирмы. Один из способов оценки качества стратегии заключается в оценке важности рекомендованных вами изменений.

- ◆ Являются ли рекомендованные вами изменения следствием изменившихся условий рынка?
- ◆ Основаны ли рекомендованные вами изменения на результатах диагноза проблем контроля стратегии?

- ◆ Если проблемы связаны с контролем стратегии, то как бы вы могли избежать их в будущем?

Для выполнения этого задания воспользуйтесь табл. 19Б.2.

Таблица 19Б.2. Оценка контроля стратегии

	Изменения рыночной стратегии основаны на:	Возможные действия, призванные исключить проблемы контроля стратегии в будущем
Изменившиеся условия рынка		
Проблемы контроля стратегии		

Контроль процесса управления. На этом этапе вашего проекта вам необходимо оценить качество управленческих процессов вашей фирмы. Если вы выявите недостатки, вам нужно будет предложить меры по их устранению. Для выполнения этого задания воспользуйтесь табл. 19Б.3.

Таблица 19Б.3. Оценка контроля процессов управления

Наблюдаемая проблема	Использование реинжиниринга?	Перенос наилучшего метода?	Использование бенчмаркинга?	Другие методы: пожалуйста, укажите

Проверка результатов анализа

Сделайте так, чтобы ваша система обеспечивала эффективный мониторинг и контроль как результатов работы, так и функционирования фирмы.

РЕЗЮМЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

В вашем готовом отчете резюме для руководителей будет помещаться в начале, но составляться оно будет в конце, по завершении работы над всеми главами. Резюме для руководителей должно представлять краткое, четкое и в то же время полное изложение результатов вашего анализа. Оно должно быть ориентировано на осуществление практических действий, которые необходимо будет предпринять организации.

Серьезно обдумайте, как вы будете представлять свою работу вечно занятым топ-менеджерам, которые, возможно, прочитают только резюме для руководителей. Обычно они никогда подробно не вникают в детали проекта или внимательно прочитывают только те разделы, которые представляют для них интерес. Отсюда следует, что, возможно, ваш документ должен представлять собой последовательность параграфов и служить источником материалов, работающим на вас. В крайнем случае эта схема станет для вас стартовой площадкой для разработки собственной схемы презентации результатов.

1. **Введение** — о чем ваш проект? (Прембула и гл. 1).
2. **Представления о рынке, покупателях и конкурентах** (гл. 2–4 и 6).
3. **Ключевые предположения** (гл. 6).
4. **Императив 1. Определить и рекомендовать рынки, к которым следует обращаться** (гл. 7).
5. **Императив 2. Определить рыночные сегменты и нацелиться на них** (гл. 8).
6. **Императив 3. Задать стратегическое направление и позиционирование** (гл. 9–11).
7. **Императив 4. Разработать маркетинговое предложение** (гл. 12–17).
8. **Императив 5. Обеспечить поддержку от других функций** (гл. 18).
9. **Императив 6. Осуществлять мониторинг исполнения и контроль результатов** (гл. 19).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПЛАНЫ, РАЗРАБОТАННЫЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ «THE VIRGIN MARKETER»

Компания	Область конкуренции	Компания	Область конкуренции
<i>Abbott Vascular</i>	Лечение коронарных сосудов	<i>La Jolla Digital</i>	Программное обеспечение
<i>Akimbo Systems</i>	Видео по требованию	<i>Leapfrog</i>	Игрушки
<i>Animal and Bird Medical Center of Temple (Texas)</i>	Уход за животными	<i>LexisNexis</i>	Онлайновая информация
<i>Bone Cancer Research Foundation</i>	Некоммерческий благотворительный фонд	<i>Moet & Chandon</i>	Игристые вина
<i>Case Central</i>	Помощь в судебных спорах	<i>AskJeeves</i>	Интернет-сайты
<i>Climate Trust</i>	Компенсация выбросов двуокси углерода	<i>MOVA</i>	Мультипликация
<i>Columbia-Berkeley Executive MBA Program</i>	Образование	<i>Oakland Animal Shelter</i>	Забота о животных
<i>Digital Technology International</i>	Услуги по подготовке изданий к печати	<i>Office Depot</i>	Офисная техника
<i>eBay</i>	Онлайновый рынок	<i>PepsiCo</i>	Прохладительные напитки
<i>Genesis Microchip</i>	Процессоры для управления дисплеями	<i>Risk Management Solutions</i>	Программное обеспечение
<i>Generics Yes!</i>	Фармацевтика	<i>Ristarose</i>	Свадебные платья
<i>Hall Wines</i>	Виноградарство	<i>Turbo Tools</i>	Компьютерные программы

Компания	Область конкуренции	Компания	Область конкуренции
<i>Hambrecht and Co</i>	ИРО	<i>Turn</i>	Онлайновая реклама
<i>Hammerhead Systems</i>	Телекоммуникации	<i>Vine Conections</i>	Импорт вина
<i>Hewlett-Packard</i>	Цифровая фотография	<i>World Wrapps</i>	Франчайзинговые рестораны
<i>Industrial Light & Magic</i>	Визуальные эффекты для кино		
<i>Intel</i>	Микропроцессоры		
<i>Joie de Vivre</i>	Городские места отдыха		
<i>Kent Imaging Systems</i>	Медицинские снимки		

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ВАШЕГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Для завершения проекта «The Virgin Marketer» потребуется несколько недель упорного труда всех членов вашей группы. Ваш личный опыт, приобретенный за время работы над проектом, может стать основой для повышения вашей эффективности и эффективности ваших коллег. На следующих страницах этого приложения мы предложим вам простые схемы, которые помогут вам в достижении этих целей. Мы рассчитываем, что вы обязательно ими воспользуетесь.

Применение идей. По мере работы над проектом «The Virgin Marketer» вы будете накапливать идеи, которые вы сможете применять на работе или при изучении других дисциплин. Не забывайте эти идеи; тщательно записывайте их по мере их возникновения. Дважды нобелевский лауреат Лайнус Полинг (Linus Pauling) однажды сказал, что лучший способ получить хорошую идею — это иметь много идей. На рис. П2.1 имеются пустые строки, в которые вы можете записать свои идеи. Вы можете также оценить, насколько трудно будет их применить на практике и какова будет реальная отдача от каждой из них.

Обучение и индивидуальное развитие. Работая над проектом «The Virgin Marketer», вы будете понимать, что есть вещи, которые вы не знаете, но хотели бы узнать. Обстановка на занятиях и на работе может помешать вам сделать это тотчас же. На рис. П2.2 выделено специальное место для записи тем, определения ресурсов, которые могут потребоваться для изучения каждой из них, и описания потенциальной отдачи от полученных знаний для вас лично, для вашего существующего или будущего рекламодателя.

Ваши представления о себе и о членах вашей группы. Работа над проектом «The Virgin Market» потребует от вас тесного взаимодействия с вашими коллегами. На рис. П2.3 приведены вопросы об индивидуальном стиле, подходе к обучению, работе с другими людьми и руководстве и управлении. Мы рекомендуем, чтобы после завершения проекта каждый член группы заполнил такую форму на каждого другого члена группы и на себя самого. Эти данные обеспечат ценную круговую обратную связь. На рис. П2.4 предлагается пример заполнения такой формы. (Если вы озабочены проблемой сохранения конфиденциальности информации, то вы можете поручить составление резюме по каждому из вас независимо эксперту.)

План индивидуальных действий. Вся полученная вами в приложении 2 информация является исходным материалом для разработки индивидуального плана действий. Вы можете исключать какие-то пункты, объединять несколько пунктов вместе или предлагать свои собственные. На рис. П2.5 показана форма для описания вашей индивидуальной программы действий на ближайшие 12 месяцев. Вы должны также указывать степень важности и срочности каждого пункта.

Применение идей	Отдача				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 254 1072 278"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 278 1072 303"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 329 1072 354"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 354 1072 379"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 405 1072 430"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 430 1072 455"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 481 1072 506"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 506 1072 530"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 557 1072 582"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 582 1072 606"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 633 1072 657"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 657 1072 682"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 709 1072 733"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 733 1072 758"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 784 1072 809"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 809 1072 834"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 860 1072 885"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 885 1072 910"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 936 1072 961"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 961 1072 986"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 1012 1072 1037"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 1037 1072 1061"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 1088 1072 1113"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 1113 1072 1137"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 1164 1072 1188"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 1188 1072 1213"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 1240 1072 1264"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 1264 1072 1289"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 1315 1072 1340"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 1340 1072 1365"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 1391 1072 1416"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 1416 1072 1441"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 1467 1072 1492"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 1492 1072 1517"><tr><td></td><td></td></tr></table>				
	Низкая Высокая Легко <table border="1" data-bbox="952 1543 1072 1568"><tr><td></td><td></td></tr></table> Трудно <table border="1" data-bbox="952 1568 1072 1592"><tr><td></td><td></td></tr></table>				

Рис. П2.1. Применение идей

Тема/область знаний	Необходимые ресурсы	Отдача
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>
		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Низкая Высокая </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Легко <input type="text"/> <input type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Трудно <input type="text"/> <input type="text"/> </div>

Рис. П2.2. Индивидуальное обучение и развитие

Член группы:

Индивидуальный стиль/подход

Подход к обучению

Работа с другими

Руководство и управление

Член группы:

Индивидуальный стиль/подход

Подход к обучению

Работа с другими

Руководство и управление

Рис. П2.3. Индивидуальные представления о себе и о членах группы

Член группы:

Индивидуальный стиль/подход

Подход к обучению

Работа с другими

Руководство и управление

Член группы:

Индивидуальный стиль/подход

Подход к обучению

Работа с другими

Руководство и управление

Рис. П2.3. Индивидуальные представления о себе и о членах группы (*продолжение*)

Член группы:**Индивидуальный стиль/подход**

У нее, по-видимому, доминирует правое полушарие мозга; она мыслит аналитически и линейно; сначала составляет общую картину, а затем переходит к деталям

Она упускает благоприятные возможности, которые оказываются слишком необычными для ее подхода и для ее мышления

Подход к обучению

По-видимому, он учится успешнее всего, когда имеет перед собой готовую схему или модель, за которую может держаться. Ему трудно концентрировать внимание на вопросах, в основе которых лежат плохо понятные ему концепции

Работа с другими

Когда она оказывается в группе, то старается держаться за спинами других и ждать, пока кто-то возьмет инициативу на себя. Она не высказывает свое мнение до тех пор, пока не услышит мнение всех остальных участников дискуссии

Руководство и управление

Когда я работаю с группой, у меня уходит слишком много времени на то, чтобы объяснить ей мои идеи. Когда я провожу собрание, то оно оказывается очень растянутым и неконкретным. Я не думаю, что члены группы понимают, как я принимаю решения

Рис. П2.4. Пример индивидуальных представлений о себе и о членах группы

Действия	
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Срочно Да Нет Важно Нет Да <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Рис. П2.5. Индивидуальный план действий

Примечания

¹ A. K. Kohl, B. J. Jaworsky, and A. Kumar, «MARKOR: A Measure of Market Orientation», *Journal of Marketing Research*, 30 (November 1993), p. 466–467.

² Шкала MARKOR была проверена на надежность и достоверность. Мы не делаем никаких заявлений по поводу достоинств используемых нами шкал. Однако мы верим, что этот инструмент обладает отличными диагностическими возможностями.