

Оглавление

	Предисловие	II
01	Введение Обзор маркетинговых и бизнес-моделей	14
02	Концепция 4P Как сформировать маркетинговый комплекс	24
03	Матрица ADL Как укрепить продуктовый портфель или стратегические бизнес-единицы	32
04	AIDA Как улучшить маркетинговые коммуникации	38
05	Матрица Ансоффа Как обеспечить рост компании	45
06	Бенчмаркинг Как установить цели для компании и ключевых показателей результативности маркетинговой службы	53
07	Стратегия голубого океана Как приступить к инновациям и разработке новых продуктов	61

- 08 Матрица Boston Consulting Group (BCG)**
Как спланировать продуктовый портфель или сбалансировать функционирование нескольких стратегических бизнес-единиц..... 67
- 09 Аудит бренда**
Как повысить силу бренда..... 74
- 10 Анализ деятельности конкурентов**
Как оценить сильные и слабые стороны конкурентов 81
- 11 Совместный анализ**
Как определить оптимальную цену и стоимость комплектующих изделий..... 89
- 12 Картирование пути клиента**
Как оценить текущую результативность процессов маркетинга и продаж..... 95
- 13 Доход от клиента в течение срока его верности поставщику**
Как оценить доход от клиента в течение всего срока его взаимодействия с компанией..... 103
- 14 Ценностное предложение**
Как создать убедительный мотив для приобретения ваших продуктов или услуг 110
- 15 Диффузия инновации**
Как вывести на рынок новый продукт или услугу 120
- 16 Матрица направленной политики**
Как приоритезировать сегменты или новые идеи..... 128

- 17 Модель подрывной инновации**
Как победить в конкурентной борьбе с помощью чего-то нового..... 136
- 18 Шесть шляп мышления Эдварда де Боно**
Как коллективно решать проблемы и генерировать новые идеи..... 142
- 19 Европейская модель делового совершенства**
Как улучшить организационное качество и результативность..... 148
- 20 Четыре угла**
Как анализировать стратегии конкурентов..... 154
- 21 Анализ разрывов**
Как избавиться от слабых сторон компании 160
- 22 Модель роста Грейнера**
Как распознать фазы роста компании..... 168
- 23 Модель Кано**
Как идентифицировать мотивации для покупки продуктов и услуг 175
- 24 Пятиуровневая модель продукта Котлера**
Как добавить ценность продукту или услуге..... 182
- 25 Определение размера рынка**
Как оценить размер и стоимость обслуживаемого или потенциального рынка..... 187
- 26 Пирамида Маслоу**
Как помочь компании дифференцировать свою рыночную позицию..... 193

- 27 Модель McKinsey 7S**
Как «проверить здоровье» компании..... 202
- 28 Пять «П» стратегии по Минцбергу**
Как разработать конкурентную стратегию 207
- 29 MOSAIC**
Как определить, где вы находитесь, чего можете достичь и как туда добраться 212
- 30 Индекс потребительской лояльности**
Как добиться наивысшего уровня удовлетворенности клиента..... 219
- 31 Ценообразование нового продукта (методы Габора–Грейнджера и ван Вестендорпа)**
Как определить цену новых продуктов 225
- 32 Образ покупателя**
Как улучшить сфокусированность маркетинговых посланий..... 233
- 33 PEST**
Как оценить макрофакторы, определяющие будущее компании 240
- 34 Пять сил Портера**
Как оценить экономические силы, определяющие интенсивность конкуренции 249
- 35 Общие стратегии Портера**
Как определить самую сильную конкурентную позицию компании 255

- 36 Ценовая эластичность**
Как оценить возможности повышения
или понижения цен 261
- 37 Стратегия качественно-ценового позиционирования**
Как определить ценовую стратегию компании..... 268
- 38 Жизненный цикл продукта**
Как определить долгосрочную стратегию для продуктов... 276
- 39 Матрица позиционирования «продукт —
обслуживание»**
Как позиционировать продукты в соответствии
с их качеством и полнотой обслуживания..... 283
- 40 Сегментация**
Как использовать клиентские группы для получения
конкурентного преимущества 291
- 41 Цепочка «обслуживание — прибыль»**
Как связать удовлетворенность и результативность
работников с прибылью компании 299
- 42 SERVQUAL**
Как связать ожидания клиентов с результативностью
компании 305
- 43 SIMALTO**
Как определить, насколько клиенты ценят
усовершенствования продукта или услуги 312
- 44 Модель Stage-Gate для разработки нового продукта**
Как планировать разработку и вывод на рынок новых
продуктов и услуг 317

- 45 SWOT-анализ**
Как анализировать возможности роста на уровне продукта, команды или компании..... 323
- 46 Две системы мышления**
Как идентифицировать эмоциональные силы, определяющие принятие решений 331
- 47 USP-анализ**
Как создать уникальное торговое предложение для продукта или услуги..... 337
- 48 Маркетинг, ориентированный на ценность**
Как повысить прибыльность путем добавления стоимости товарам и услугам 342
- 49 Цепочка создания стоимости**
Как определить, где продукт или услуга приобретает стоимость в процессе ее создания в компании.....349
- 50 Линия эквивалентной ценности**
Как управлять ценой и выгодами от продукта в бизнес-стратегии 356
- 51 Сеть создания стоимости**
Как конкуренты могут выигрывать от сотрудничества.....364

Предисловие

Я — исследователь рынка. Это дело всей моей жизни. Много лет назад я, начинающий специалист, сидел на учебном семинаре, а лектор рассказывал о SWOT-анализе, т. е. анализе сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. В этом не было ничего сложного. Лектор особо подчеркивал, что SWOT-анализ помогает получить полезные данные лишь в каком-либо контексте. Бизнес-модель вдыхает жизнь в данные. Она приводит их в действие. Она дает им смысл. А еще наш наставник говорил, что «существуют десятки таких моделей, и вы должны знать их». Я не поверил ему. Все, что мне удалось вспомнить, это концепцию 4P — продукт, место, цена и продвижение — и SWOT-анализ. На мой взгляд, он преувеличивал.

Мало-помалу я все же познакомился с этими инструментами, моделями и концепциями. Они стали моими друзьями и помощниками при анализе данных и определении направления приложения собранной информации. Меня стали живо интересовать создатели этих концепций. Зачастую в названия входили их имена. Матрица Ансоффа. Пять сил Портера. Модель Кано. Кто эти люди? Модели сделали их известными, по крайней мере в глазах представителей бизнеса и аналитиков. Многие создатели были учеными, в числе работ которых есть и книги, и статьи, однако они нам знакомы именно по моделям. Модели стали их звездным часом.

К концу своей трудовой деятельности я стал искать для себя подходящий проект. Как активный пользователь моделей, особенно тех, что применяются в маркетинге и разработке бизнес-стратегий, я хорошо знаком со многими веб-сайтами, которые описывают их. В этом отношении Wikipedia — отличный источник, однако информация о моделях рассеяна в 5 млн статей. Mind Tools (www.mindtools.com) сводит вместе концепции всех видов и, в принципе, является превосходным сайтом.

Вместе с тем за пользование им взимается плата, и к тому же он доступен только онлайн. Майкл Портер написал целый ряд выдающихся книг, которые стоят на моих полках, однако они сфокусированы на конкурентной информации. Мне хотелось иметь что-нибудь осязаемое, бумажное, то, с чем можно посидеть рядом с компьютером, своего рода справочник. Я поделился этой идеей с Дженни Волич, редактором по работе с авторами в области маркетинга, связей с общественностью, брендинга и продаж в издательстве Kogan Page, и ей понравилось. Не успел я опомниться, как получил добро на создание книги.

Впрочем, радостное возбуждение от заказа очень быстро улетучилось, когда дело дошло до выискивания информации и описания каждой модели. Какие модели следует описывать? Стоит ли сочетать модели и инструменты и имеет ли это значение? Сколько моделей следует рассмотреть? Ответы лежали в практической сфере. Я решил включить все инструменты или модели, которые, на мой взгляд, могли быть полезны кому-либо в маркетинге. Такое решение связано главным образом с тем, что книга ориентирована на специалистов по маркетингу. Кроме того, я решил ограничиться рассмотрением 50 моделей, причем тех, которые нравятся мне больше всего.

Мне хотелось, чтобы главы были одинаково сбалансированы, имели примерно равный объем и сходную структуру. Такую задачу нельзя назвать простой. Одни модели настолько объемны и сложны, что им посвящаются целые книги, а другие просты и не требуют особых разъяснений. Как должна выглядеть структура? С одной стороны, логично было бы начать с описания происхождения модели, но с другой стороны, я чувствовал, что пользователь модели, скорее всего, захочет сразу перейти к сути и особенностям ее функционирования. Одни модели остаются ясными и неизменными, другие меняются с течением времени.

Я прекрасно знаю о важности примеров и практических кейсов, но это может стать проблемой, поскольку некоторые лучшие бизнес-стратегии никогда не освещаются и остаются скрытыми в недрах компаний, разработавших их. Я облазил весь интернет в поисках хороших практических кейсов. Для тех, кто хочет взглянуть на оригинальный источник, в книге приведены соответствующие ссылки. Кроме того, у меня есть доступ к множеству проектов, в которых я участвовал как консультант. Они используются в качестве примеров, разве что нередко без указания компании для обеспечения конфиденциальности.

Через шесть месяцев моя работа была завершена. Я написал книгу, которую вы не будете читать — по крайней мере, не будете читать от корки до корки. Полагаю все же, что вы пролистаете ее и будете считать своим другом, который всегда рядом и готов прийти на помощь. Кроме того, я уверен, что, бегло просмотрев книгу, вы найдете новую для себя концепцию или такую, которая была незаслуженно забыта. Очень надеюсь на то, что книга поможет вам улучшить стратегическое мышление и получить конкурентное преимущество, которое вы ищете.

Введение

01

Обзор маркетинговых и бизнес-моделей

Представители бизнеса довольно часто рассуждают о своих бизнес-моделях. Под ними обычно понимается организация бизнеса, делающая его прибыльным. Понятие «бизнес-модель», впрочем, имеет и другое значение. Оно обозначает концепцию и аналитический инструментарий, используемый при стратегическом планировании. Именно такие бизнес-модели рассматриваются в этой книге. Это методы, с помощью которых в бизнесе разрабатывают стратегии. Подобные модели имеют обобщенный характер, т. е. представляют собой наборы инструментов, которые позволяют структурировать подход к поиску решения бизнес-проблемы.

Мы пользуемся моделями постоянно. Столкнувшись с проблемой, мы пытаемся определить, где находимся сейчас. На этом этапе формируется понимание проблемы и причин, вызвавших ее. Затем наступает черед вопроса, куда нам двигаться. Мы устанавливаем цели, которые должны привести к решению проблемы. Наконец, мы задаемся вопросом, как достичь этих целей. Здесь определяется набор предпринимаемых действий, принимается решение о том, кто будет их выполнять, оцениваются необходимые ресурсы и время.

Бизнес-модели дают нам чувство уверенности. Это своего рода карта, план, где обозначена текущая позиция и точка, до которой мы можем добраться. Точно так же, как никто не ходит в горы без карты, никогда не следует браться за решение бизнес-проблемы без подходящей модели.

Известны сотни моделей и концепций, которые помогают разрабатывать бизнес-стратегии. Есть модели для выработки общей стратегии, такие как SWOT-анализ, пять сил Портера и PEST-анализ (анализ

политической, экономической, социальной и технологической ситуации). Существуют модели, помогающие выявить конкурентное преимущество, такие как четыре угла Портера, общие стратегии Портера и USP-анализ. А еще есть модели, позволяющие разрабатывать маркетинговые стратегии, такие как картирование пути клиента, пирамида потребностей Маслоу, кривая диффузии Роджерса и концепция 4Р.

Очень важно иметь представление о различных моделях. У каждой из них есть свои достоинства. Успешные бизнес-модели характеризуются простотой. Стоит познакомиться с такой моделью, и она становится предельно ясной. Она предлагает формулу, которая объясняет ситуацию. Она содержит набор инструментов для пользователя. Нередко в модели есть шаблоны, которые после заполнения проясняют вопрос. Модели постепенно превращаются в символы, которые облегчают разговор с коллегами. Стоит упомянуть «наше USP», и все сразу понимают, что речь идет о нашем уникальном торговом предложении — об аспекте, который отличает нас от конкурентов.

Несмотря на всю их полезность, бизнес-модели не следует считать чем-то неизблемым. Точно так же, как можно переборщить с использованием инструмента SmartArt в программе PowerPoint, есть опасность скатиться до механического применения моделей. Этого допускать нельзя, их нужно адаптировать. В каждой главе приведено примечание, посвященное развитию моделей и путям их изменения. Более того, читателю рекомендуется попробовать придумать собственную модель. Несколько лет назад моя фирма получила заказ на проведение опроса для домостроительной компании с целью выяснения удовлетворенности клиентов, которые приобрели у нее недвижимость. Аналитик, который выполнял проект, представил результаты в виде доски для игры «Змеи и лестницы»*. Покупка нового дома связана со взлетами и падениями. Строительное общество или банк могут в зависимости от финансовой ситуации покупателя предоставить ему лестницу или подложить змею. Некоторые застройщики предлагают своего рода трейд-ин — зачет стоимости старой недвижимости, который может продвинуть покупателя вверх на доске. Затем наступает этап строительства, способный превратиться в лестницу или змею и определяющий, будет ли дом готов в срок. День переезда тоже является критическим моментом — когда

* Вариант древней индийской настольной игры «Лила», в которой, если фишка оказывается на лестнице, то продвигается вверх до конца лестницы. Если же фишка попадает на голову змеи, то опускается вниз до хвоста змеи. — *Прим. пер.*

владельцам дома вручают ключи, они реально видят, идеален ли новый дом или там полно недоделок, требующих устранения. Роль игрального кубика, который определяет, насколько быстро и легко покупатель продвигается по доске, выполняет торговый агент. Хороший торговый агент помогает клиенту быстро продвигаться вперед и вверх, а плохой бросает его на произвол судьбы. Графический образ модели произвел очень большое впечатление и сохранился в памяти надолго — его помнили даже тогда, когда о результатах исследования все забыли.

Компании существуют с незапамятных времен. Промышленная революция принесла много инноваций, включая массовое производство, но бизнес-модели стали создаваться лишь после того, как мы вступили в XX в. Фактически большинство из них появились в последние 40–50 лет. В условиях усиления конкуренции, повышения требовательности клиентов и появления новых сил, влияющих на компании, консультанты и ученые нашли решение — на свет появились модели. Поначалу модели были сфокусированы на определенных аспектах маркетинга.










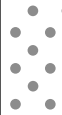
Модель AIDA — внимание, интерес, желание, действие — редкий пример концепции, созданной в начале 1900-х гг. После Второй мировой войны разработка моделей стала массовым явлением вслед за появлением учения Теодора Левитта об основных принципах маркетинга. В тот период в Соединенных Штатах и в Европе одна за другой открывались школы бизнеса. Их преподаватели стремились увековечить свое имя в новых бизнес-структурах и инструментах. Имя Майкла Портера является синонимом целого ряда бизнес-моделей в сфере конкурентной стратегии. К нему присоединились Ансофф, Маслоу, Кано, Котлер, Роджерс, Минцберг и Грейнер. На сцену не преминули выйти и консультанты. Компания McKinsey разработала целый ряд известных моделей. Компания Boston Consulting Group дала свое имя матрице для управления портфелем продуктов. Свой вклад внесла и компания Arthur D. Little.

Сравнительно недавно Эдвард де Боно снабдил нас моделями латерального мышления. Даниэль Канеман представил миру две системы мышления: система 1 — быстрое, эмоциональное и нередко подсознательное мышление; система 2 — более медленное и более логическое мышление. Многие из этих консультантов продолжают практиковать, а значит, есть надежда на то, что разработка моделей не прекратилась.





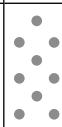

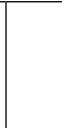
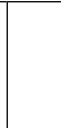


Знать, какую модель следует выбрать, — всего лишь половина дела. В какой-то мере простор выбора ограничивается типом проблемы, которая стоит перед вами. Вам нужна помощь в создании нового продукта?

У вас возникли новые конкурентные угрозы? Вы разрабатываете общую стратегию для бизнеса? Можно сразу перейти в соответствующую категорию и посмотреть, какая модель подходит больше всего. В книге рассмотрены 50 наиболее популярных бизнес-моделей. Все они перечислены в табл. 1.1 по главам с указанием основной области применения: маркетинг, разработка общей бизнес-стратегии, ценообразование, инновационная сфера, управление продуктами и анализ клиентов. Многие модели могут применяться в нескольких областях.





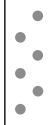




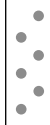
Табл. 1.1 Бизнес-модели, включенные в эту книгу

Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Ценообразование	Инновации	Управление продуктами	Анализ клиентов
Глава 2: концепция 4P	сформировать маркетинговый комплекс						
Глава 3: матрица ADL	укрепить продуктовый портфель /стратегические бизнес-единицы						
Глава 4: AIDA	улучшить маркетинговые коммуникации						
Глава 5: матрица Ансоффа	обеспечить рост компании с существующими или новыми продуктами и рынками						
Глава 6: бенчмаркинг	установить цели для улучшения ключевых показателей результативности						
Глава 7: стратегия голубого океана	приступить к инновациям и разработке новых продуктов						
Глава 8: матрица Boston Consulting Group (BCG)	спланировать продуктовый портфель или сбалансировать функционирование нескольких стратегических бизнес-единиц						
Глава 9: аудит бренда	повысить силу бренда						
Глава 10: анализ деятельности конкурентов	оценить сильные и слабые стороны конкурентов						






Продолжение табл. 1.1

Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Ценообразование	Инновации	Управление продуктами	Анализ клиентов
Глава 11: совместный анализ	определить оптимальную цену и стоимость комплектующих изделий						
Глава 12: картирование пути клиента	оценить текущую результативность процессов маркетинга и продаж						
Глава 13: доход от клиента в течение срока его верности поставщику	оценить доход от клиента в течение всего срока его взаимодействия с компанией						
Глава 14: ценностное предложение	создать убедительный мотив для приобретения ваших продуктов или услуг						
Глава 15: диффузия инновации	вывести на рынок новый продукт или услугу						
Глава 16: матрица направленной политики	приоритизировать сегменты или новые идеи						
Глава 17: модель подрывной инновации	победить в конкурентной борьбе с помощью чего-то нового						
Глава 18: шесть шляп мышления Эдварда де Бона	коллективно решать проблемы и генерировать новые идеи						
Глава 19: европейская модель делового совершенства	улучшить организационное качество и результативность						


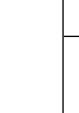
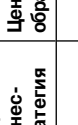
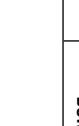
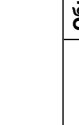





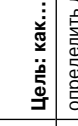



Продолжение табл. 1.1





Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Ценообразование	Инновации	Управление продуктами	Анализ клиентов
Глава 20: четыре угла	анализировать стратегии конкурентов						
Глава 21: анализ разрывов	избавиться от слабых сторон компании						
Глава 22: модель роста Грейнера	распознать фазы роста компании						
Глава 23: модель Кано	идентифицировать мотивации для покупки продуктов и услуг						
Глава 24: пятиуровневая модель продукта Котлера	добавить ценность продукту или услуге						
Глава 25: определение размера рынка	оценить размер и стоимость обслуживаемого или потенциального рынка						
Глава 26: пирамида Маслоу	помочь компании дифференцировать свою рыночную позицию						
Глава 27: модель McKinsey 7S	«проверить здоровье» компании						
Глава 28: пять «П» стратегии по Минцбергу	разработать конкурентную стратегию						

Продолжение табл. 1.1

Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Ценообразование	Инновации	Управление продуктами	Анализ клиентов
Глава 29: MOSAIC	определить, где вы находитесь, чего можете достичь и как туда добраться						
Глава 30: индекс потребительской лояльности	добиться наивысшего уровня удовлетворенности клиента						
Глава 31: ценообразование нового продукта (методы Габора-Грейнджера и ван Вестендорпа)	определить цену новых продуктов						
Глава 32: образ покупателя	улучшить сфокусированность маркетинговых посланий						
Глава 33: PEST	оценить макрофакторы, определяющие будущее компании						
Глава 34: пять сил Портера	оценить экономические силы, определяющие интенсивность конкуренции						
Глава 35: общие стратегии Портера	определить самую сильную конкурентную позицию компании						
Глава 36: ценовая эластичность	оценить возможности повышения или понижения цен						
Глава 37: стратегия качественно-ценового позиционирования	определить ценовую стратегию компании						

Продолжение табл. 1.1

Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Цено-образование	Инновации	Управление продуктами	Анализ клиентов
Глава 38: жизненный цикл продукта	определить долгосрочную стратегию для продуктов						
Глава 39: матрица позиционирования «продукт — обслуживание»	позиционировать продукты в соответствии с их качеством и полнотой обслуживания						
Глава 40: сегментация	использовать клиентские группы для получения конкурентного преимущества						
Глава 41: цепочка «обслуживание — прибыль»	связать удовлетворенность и результативность работников с прибылью компании						
Глава 42: SERVQUAL	связать ожидания клиентов с результативностью компании						
Глава 43: SIMALTO	определить, насколько клиенты ценят усовершенствования продукта или услуги						
Глава 44: модель Stage-Gate для разработки нового продукта	планировать разработку и вывод на рынок новых продуктов и услуг						
Глава 45: SWOT-анализ	анализировать возможности роста на уровне продукта, команды или компании						
Глава 46: две системы мышления	идентифицировать эмоциональные силы, определяющие принятие решений						

Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Ценообразование	Иновации	Управление продуктами	Анализ клиентов
Глава 47: USP-анализ	создать уникальное торговое предложение для продукта или услуги						
Глава 48: маркетинг, ориентированный на ценность	повысить прибыльность путем добавления стоимости товарам и услугам						
Глава 49: цепочка создания стоимости	определить, где продукт или услуга приобретает стоимость в процессе ее создания в компании						
Глава 50: линия эквивалентной ценности	управлять ценой и выгодами от продукта в бизнес-стратегии						
Глава 51: сеть создания стоимости	конкуренты могут выигрывать от сотрудничества						

Концепция 4P

02

Как сформировать маркетинговый комплекс

Что представляет собой модель и как она работает

Старая поговорка гласит, что маркетинг — это продажа правильного продукта по правильной цене в правильном месте с помощью правильных средств продвижения. Концепция 4P (Product, Place, Price, Promotion) (рис. 2.1) — не более чем развитие этого упрощенного представления. На рисунке представлены четыре основных компонента маркетингового комплекса.

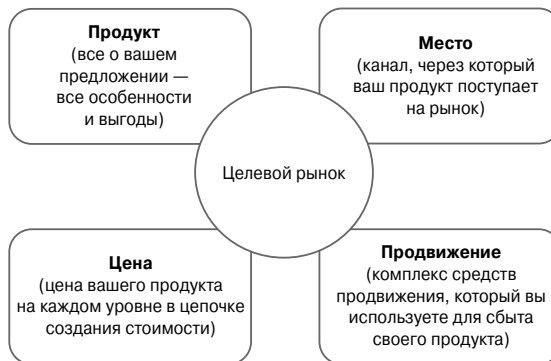


Рис. 2.1. Концепция 4P

Источник: Маккарти (1960).

Продукт

Это то, что компания продает. Продукт не обязательно должен быть вещественным; он вполне может представлять собой услугу или продукт

в сочетании с услугой. В любом случае, это нечто такое, что компания предлагает покупателям. Можно утверждать, что продукт — это важнейшая часть маркетингового комплекса. От него зависит, кто будет покупать его, сколько покупатели заплатят, какие его особенности будут считаться привлекательными и где его можно продавать.

Чтобы определить, подходит ли продукт для его рынка, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие выгоды продукт дает клиенту? Как эти выгоды решают проблемы клиента?
- Клиенты какого типа являются наиболее вероятными покупателями продукта? Каковы их демографические характеристики, особенности поведения, установки и психографический профиль? Каким образом их можно описать как сегмент?
- Как клиенты используют продукт? Как часто они его используют? Когда они его заменяют?
- Как поступают клиенты, если продукт оказывается недоступен?

Цена

Цена — это тот компонент 4P, от которого зависит доход. Остальные три компонента связаны с затратами. Цена, которую кто-то готов заплатить за продукт, является «договорной». С точки зрения клиента, это сумма, которую стоит заплатить, чтобы получить продукт, а с точки зрения продавца — сумма, которая покрывает издержки производства и приносит (надо надеяться) достаточный доход, чтобы получить прибыль.

Чтобы определить, является ли цена правильной для соответствующего рынка, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как клиенты воспринимают ценность продукта? Какие основные выгоды они ценят? Какой ценностью в денежном выражении они наделяют каждую из этих выгод?
- Как клиенты воспринимают доход от продукта на протяжении всего срока его службы (длительность срока службы, объем необходимого обслуживания, стоимость в случае перепродажи и т. п.)?
- Каковы цены конкурентов на аналогичные продукты? Как воспринимается ваш продукт по отношению к продуктам конкурентов, он лучше или хуже них?

Продвижение

Людей необходимо информировать о наличии продуктов, а также убедить в их ценности. Продвижение — это средства, с помощью которых осуществляется такое информирование. Продвижением может считаться любая часть маркетингового комплекса, которая связана с рекламой в газетах, журналах, специализированной прессе, на ТВ и радио. Оно может также включать в себя прямой маркетинг, например рассылку буклетов или электронных писем. Выставки, связи с общественностью и материалы для рекламных стендов в местах продаж являются инструментами продвижения.

Чтобы определить, являются ли средства продвижения подходящими для соответствующего рынка, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Насколько велик охват средств продвижения? Сколько клиентов/потенциальных клиентов видят рекламные материалы?
- Насколько эффективно воздействие средств продвижения? Могут ли они останавливать идущих мимо людей и привлекать их внимание?
- В какой мере продвижение релевантно? Насколько оно интересует клиента? Вызывают ли рекламные послания активный отклик?
- Что представляет собой призыв к действию? Что потенциальные клиенты должны сделать?

Место

Продукт (или услуга) доступен клиенту в определенном месте. Это может быть магазин, онлайн-ресурс или непосредственно производитель. Это канал (или каналы), через которые распространяется продукт.

Чтобы определить, является ли место подходящим для соответствующего рынка, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие каналы клиент чаще всего использует для получения продукта этого типа?
- Какого уровня проникновения этих каналов на рынок можно добиться?
- Каковы возможности обнаружения новых путей выхода на рынок, т. е. альтернативных каналов?

- Что требуется каждой из организаций в канале с точки зрения маржи и сервисного обслуживания?
- Чем ваш продукт отличается от конкурирующих продуктов в канале?

Из сказанного должно быть ясно, что концепция 4P не нацелена на кого-то отдельно взятого. Она ориентирована главным образом на целевую аудиторию. Четыре основных компонента маркетингового комплекса нередко называют гигиеническими факторами. Если компания не учитывает хотя бы один из них, маркетинговая стратегия проваливается.

Происхождение модели

Концепцию 4P предложил Эдмунд Джером Маккарти, американский профессор маркетинга. Маккарти задался целью привести научный и структурированный подход в маркетинг, что вполне понятно, учитывая его образование в области статистики и математики. Он обнародовал свою концепцию в 1960 г. в книге под названием «Основы маркетинга: управленческий подход» (Basic Marketing: A Managerial Approach)¹. Книга стала одним из бестселлеров в сфере маркетинга, и концепцию 4P быстро приняли за ее простоту и легкость запоминания.

Развитие модели

Сохранив простоту концепции 4P, другие авторы добавили в маркетинговый комплекс еще три элемента.

- **Люди (People)**. Во многих компаниях считают, что люди — это критически важная часть предложения. Они производят продукт. Они продают продукт и устанавливают взаимосвязи с клиентами. Они обслуживают продукт и доставляют его. Они отвечают на запросы и решают проблемы. Люди — главный компонент любого предложения.
- **Процесс (Process)**. Процесс изготовления продукта является частью предложения. У компаний есть и другие процессы, которые

обеспечивают взаимодействие с клиентами, например процессы обработки запросов, проверки кредитоспособности, работы с жалобами. Все они являются частью предложения.

- **Обстановка (Physical evidence).** В некоторых ситуациях обстановка является важной частью предложения. Это особенно касается супермаркетов, где ширина проходов, схема размещения товаров, цветовое оформление, запахи и атмосфера места могут оказывать большое влияние на маркетинг.

В 2013 г. Ричард Эттенсон, Эдуардо Конрадо и Джонатан Ноулс опубликовали статью в журнале *Harvard Business Review* под названием «Переосмысление концепции 4Р»². Они утверждали, что первоначальная модель 4Р не годится для мира взаимоотношений с корпоративными клиентами (B2B). По их мнению, старая концепция 4Р делает акцент на технологии продукта и качестве, а эти гигиенические факторы не обеспечивают дифференцирования. В попытке сместить фокус с продуктов на решения они предложили концепцию SAVE. SAVE — это аббревиатура слов «решение», «доступ», «ценность» и «обучение» (Solution, Access, Value, Education).

- **Решение** (а не продукт). Акцент перемещается с продажи продукта на решение проблем.
- **Доступ** (а не место). Важно иметь доступ к клиентам независимо от того, где они находятся и что делают. Это означает, что традиционные («кирпичные») пункты дистрибуции в наши дни намного менее уместны, чем, например, интернет.
- **Ценность** (а не цена). Цена волнует людей намного меньше, чем то, что они получают за свои деньги, т. е. ценность.
- **Обучение** (а не продвижение). Продвижение может казаться похожим на манипуляцию, а на многих B2B-рынках более важно доверие и репутация. Доверие возникает со временем по мере обучения.

Модель в действии

Концепцию 4Р (или один из ее вариантов) можно использовать при рассмотрении программы маркетинга или при анализе деловой ситуации.

Она особенно полезна в двух сценариях: запуск нового продукта и выход на новый рынок.

Запуск нового продукта

Новые продукты — источник жизненной силы для всех компаний. Успешные компании непрерывно модифицируют существующие продукты или выводят на рынок новые в ответ на изменения потребностей клиентов. Говорят, что у успешной компании не менее трети продуктов имеют возраст меньше трех лет. Эта доля, однако, может варьировать в широких пределах. Компании, производящие, например, кондитерские изделия, с большей вероятностью будут иметь более высокую долю новых продуктов в своем портфеле, чем компании, выпускающие металлопрокат. Независимо от того, о каком продукте идет речь, о новом виде пирожков или о новом сплаве, анализ 4P всегда оправдан.

- Действительно ли новый продукт лучше соответствует потребностям клиентов, чем уже существующие?
- В какой мере особенности и выгоды нового продукта ценятся выше, чем те, что есть у существующих продуктов?
- Действительно ли новый продукт вписывается в дистрибьюторскую сеть наряду с существующими продуктами?
- Какие рекламные мероприятия требуются для вывода нового продукта на рынок?

Выход на новый рынок

Рост нередко обеспечивается за счет вывода продукта на рынок нового региона или его предложения новой группе клиентов. В этом случае необходимо дать ответ на следующие вопросы:

- Какова позиция продукта относительно уже существующих конкурирующих продуктов?
- За что люди в новом регионе или в новом сегменте платят, покупая продукт?
- Какой канал вывода на рынок будет успешным в новом регионе?
- Какие маркетинговые послания будут эффективными в новом регионе?

Западным компаниям, продающим свою продукцию в Китае, приходится модифицировать продуктовые портфели. KFC предлагает утку по-пекински, Starbucks добавляет в ассортимент зеленый и ароматизированный чай, а Coca-Cola продает китайцам газированные фруктовые напитки (помимо Coke). Производители защитных перчаток переходят на маленькие размеры с учетом того, что у китайских работников миниатюрные руки.

Цена, которую назначают в той или иной стране, должна соответствовать доходу покупателей в этой стране. Это нередко называют паритетом покупательной способности. Именно поэтому бигмак в Норвегии или Швейцарии может стоить в три-четыре раза дороже, чем в Индии.

Канал вывода продукта на рынок очень сильно зависит от страны. В Китае и во многих странах Азии рынок под открытым небом является основным каналом распространения всех видов товаров — как потребительских, так и производственных. Для Востока характерны небольшие и специализированные магазинчики, а на Западе доминируют гипермаркеты.

Методы продвижения продуктов в мире значительно варьируют. На Востоке очень большое значение придается названию продукта, дизайну логотипа и, пожалуй, цвету упаковки.

Когда IKEA открыла магазины в Китае, она не смогла использовать большие каталоги — обычный инструмент продвижения на Западе. Ей пришлось перейти на маленькие брошюры, которые можно рассылать несколько раз в год. Ей также пришлось смягчить маркетинговое послание. Вместо создания образа гордого новаторского бренда — как это делается на Западе — компания ограничивается демонстрацией того, как небольшие изменения делают жизнь лучше. Такой более скромный подход ориентирован на молодых, 25–35-летних китайских женщин.

Что следует иметь в виду

- Попробуйте использовать 4P-структуру при разработке маркетинговой программы. Она особенно полезна при выходе на новый рынок, запуске нового продукта или освоении нового потребительского сегмента.

- При анализе своих 4P помните о целевых клиентах. Сформируйте образы клиентов (см. главу 32) и выстраивайте 4P на их основе.

Примечания

1. McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood.
2. Ettenson, R., Conrado, E. and Knowles, J. (2013) Rethinking the 4Ps, *Harvard Business Review*, January–February.

Матрица ADL

03

Как укрепить продуктовый портфель или стратегические бизнес-единицы

Что представляет собой модель и как она работает

Матрица ADL, созданная консультантами из фирмы Arthur D. Little, — это инструмент, который помогает менеджерам вырабатывать стратегию для бизнеса (или продуктового портфеля) с учетом того, новый он или старый, сильная у него позиция на рынке или слабая. Молодые и доминирующие компании предпочитают стратегии, которые нацелены на агрессивный захват рыночной доли, а старые и слабые компании довольствуются существующим рынком.

Фазы жизненного цикла

В матрице ADL выделяются четыре фазы жизненного цикла. Компания, находящаяся в фазе молодости или зарождения, обычно менее прибыльна, чем компания в фазе зрелости. Молодой компании требуются значительные инвестиции, а на более поздних фазах жизненного цикла она становится генератором денежных средств. В матрице ADL фазы жизненного цикла описываются следующим образом.

Молодость

Бизнес-единица является новой и молодой. В этот период компании требуется сильная финансовая поддержка, поскольку прибыли пока что не реализуются. Рынок еще не начал обретать равновесие, и на нем много фрагментированных поставщиков.

Рост

Бизнес-единица получила старт и демонстрирует быстрый рост. Быстро растущая компания может не знать, опережает она рост рынка или отстает от него, поскольку бурное развитие связано с высоким уровнем неразберихи. Все внимание сосредоточено на быстром расширении и выпуске достаточного объема продукции для удовлетворения потребностей клиентов.

Зрелость

Рост бизнес-единицы замедляется. Начинается организационная рационализация, характер конкуренции и структура рынка становятся более распознаваемыми. Бизнес-единица, которая прежде концентрировалась на максимальном наращивании объема производства, теперь переключается на позиционирование бренда и сегментацию с целью максимизации прибыли.

Старение

Стареющая компания сталкивается с падением объема продаж. Этот период нередко характеризуется высокой прибылью при условии хорошего управления компанией. Конкуренты могут уходить с рынка. Те, которые остаются, начинают играть по правилам и следовать за лидером. Тем не менее это сложное время для компании — ей приходится принимать решение о том, есть ли у нее возможности для омоложения или лучше уйти с рынка.

Сила компании

Сила стратегической бизнес-единицы определяется ее конкурентной позицией, которая зависит от рыночной доли, финансового результата по отношению к конкурентам, власти над клиентами или цепочки создания стоимости, силы бренда, ценовой стратегии и т. п. Конкурентная позиция имеет пять градаций.

Доминирующая

Компания в этой категории является лидером рынка и может быть даже монополистом. Ее высокая рыночная доля обуславливает способность поддерживать высокие цены и получать стабильную прибыль.

Сильная

Компания в этой категории может находиться в условиях олигополии, т. е. рыночной ситуации, в которой сильную позицию имеет небольшое число крупных компаний. Крупные поставщики конкурируют друг с другом, однако, как правило, у них есть возможность разделить рынок и зарабатывать хорошие деньги.

Благоприятная

Компания с такой конкурентной позицией работает на фрагментированном рынке, где нет доминирующего игрока. Хотя у нее может быть целый ряд соперников, явный лидер отсутствует. Компания может иметь конкурентное преимущество в определенном сегменте рынка.

Крепкая

Компания в этой категории обслуживает нишу и предлагает какой-либо специальный продукт.

Слабая

Компания с такой конкурентной позицией имеет плохие финансовые результаты и небольшую долю на агрессивном рынке. Она может быть слишком маленькой, чтобы выжить в таких условиях.

Шесть стратегий для любой компании

Матрица ADL предполагает существование шести типов стратегий, которым может следовать бизнес-единица, в частности та, что имеет слабую конкурентную позицию или является стареющей.

- 1. Рыночные стратегии:** выход в новый регион или развитие различных сегментов, создание брендов.
- 2. Продуктовые стратегии:** запуск новых продуктов, отыскание способов дифференциации продуктов, позиционирование продуктов по отношению к потребностям конкретных сегментов.
- 3. Управленческие и системные стратегии:** поиск процессов, которые дают конкурентное преимущество, например снижение себестоимости производства, улучшение обслуживания клиентов.

4. **Технологические стратегии:** вложение средств в исследования и разработки для наполнения портфеля новыми продуктами с высокой рыночной привлекательностью.
5. **Стратегии сокращения расходов:** повышение лояльности клиентов для перестройки бизнеса и получения более высокой доли в кошельке клиентов или установления более высоких цен.
6. **Операционные стратегии:** улучшение логистики и получение конкурентного преимущества в результате более быстрой доставки или более высокой эффективности производственной деятельности.

Происхождение модели

Матрица ADL была разработана в конце 1970-х гг. в консалтинговой компании Arthur D. Little. Она пришла на смену матрице для формирования продуктового портфеля, созданной в 1970 г. конкурирующей компанией Boston Consulting Group (см. главу 8). Бостонская матрица учитывала два измерения — привлекательность рынка и конкурентную позицию компании на этом рынке. Матрица ADL также отображает конкурентную позицию компании, но с учетом фазы жизненного цикла. Матрица ADL не получила такого распространения, как бостонская матрица.

Развитие модели

Любая бизнес-модель, учитывающая фазы жизненного цикла, наталкивается на проблему определения фазы, на которой находится компания. Разница между молодой и старой компанией очевидна, однако иногда очень трудно заметить, когда компания переходит из одной фазы жизненного цикла в другую. Какой-то определенной длительности жизненного цикла не существует, поскольку она варьирует в очень широких пределах — может быть как сравнительно короткой (всего несколько лет) в случае электронной продукции, так и очень продолжительной в случае многих сырьевых материалов.