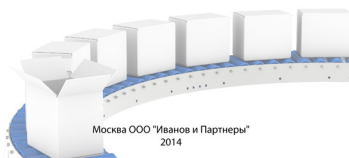


Леонид Иванов

Маркетинговый конвейер

Книга директора по маркетингу 2.0

Одобрено Гильдией маркетологов



Москва ООО "Иванов и Партнеры"
2014

Леонид Иванов

Маркетинговый конвейер

Текст предоставлен автором
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6602964

Аннотация

Маркетинг в мире и в России, в частности, переживает тяжелые времена. Маркетологи заигрались в креативные идеи, тренды и конкурентную разведку. Рынок идет своим путем, маркетологи – своим. Так дальше продолжаться не может. Поэтому Леонид Иванов предложил свой – экономический подход к маркетингу «Маркетинговый конвейер» (с). Он дает возможность не просто создать проект действий на рынке, но рассчитать заранее его экономический эффект.

Более 15 лет Леонид Иванов проверял работу «Маркетингового конвейера» (с) на всех возможных типах рынков. Более 15-ти лет он обучал этой системе специалистов в своей Школе маркетинга, на семинарах, программах MBA. За это он получил Орденский знак «За заслуги в маркетинге» и название звезды в созвездии Весов. Леонид Анатольевич – член Совета Гильдии маркетологов, выдающийся специалист, Генеральный директор Консалтинговой фирмы «Иванов и Партнеры»

Вам предлагается второе издание книги. В нем полностью переделана корректура и редактура, добавлены новые примеры, изменена структура большей части глав, часть глав расширена. Книга отличается доступностью изложения материала, качественными примерами из практики автора и является отличной пошаговой инструкцией любому директору по маркетингу.

Содержание

Предисловие	6
Специфика маркетинга в России	8
Товарная концепция маркетинга	12
Концепция удовлетворения потребностей	14
Российская специфика	16
Классификация маркетинга	21
Технология развертывания маркетинговой деятельности на фирме	24
Программа деятельности на первом этапе	24
Функции управления маркетингом	27
Выбор структуры маркетинговой службы	28
Создание маркетингового конвейера (с)	30
Анализ информации внешней маркетинговой среды	33
Модели финансирования маркетинговой деятельности	39
Сетевая бюджетная модель	40
Создание первого плана работы на полугодие	40
Обобщенная программа на полугодие	40
Создание положения о маркетинговой службе предприятия	43
Критерии оценки эффективности работы службы маркетинга и система оплаты труда ее сотрудников	52
Порядок внедрения новой системы оплаты труда	55
Развертывание маркетингового конвейера (с)	56
Анализ вторичной информации внутренней маркетинговой среды (микросреды)	57
Составление гипотезы целевого рынка	58
Анализ конкурентов	60
Управление проведением маркетинговых исследований	61
Виды маркетинговых исследований	62
Инструменты маркетинговых исследований	64
Порядок набора и проведения фокус-групп	65
Групповые явления	65
Характеристики участников	65
Фильтрующая анкета	67
Отчет по фокус-группе	67
Способы связи с аудиторией	73
Анкеты, рассылаемые по почте	74
Телефонное интервью	74
Индивидуальное личное интервью	75
Программа составления выборки	76
Разработка анкеты для маркетингового исследования	80
Основные ошибки при составлении анкет	80
Вопросы, которые нельзя задавать	81
Виды вопросов	81
Порядок разработки анкеты	83
Шаблон минимальной анкеты	85
Отладка маркетингового конвейера (С)	105
Виды сегментирования рынка	105

Расчет максимального объема спроса на ваше предложение	106
Позиционирование	108
Позиционирование бренда	110
Немарочное позиционирование	112
Запуск маркетингового конвейера (С)	114
Расчет комплекса маркетинга. Часть I. Товарно-ассортиментная политика	114
Расчет комплекса маркетинга. Часть II. Ценообразование	118
Определение цены с ориентацией на спрос	118
Расчет комплекса маркетинга. Часть III. Расчет экономической эффективности рекламной кампании (с)	120
Порядок формирования спроса	120
Расчет экономической эффективности рекламной кампании	120
Определение оптимального рекламного бюджета	122
График размещения рекламы	122
Контроль рекламы	124
Создание плодотворной творческой идеи	124
Специфика коммуникаций в разных носителях	126
Печатная реклама	126
Буклет для рынка B2B	127
Телереклама: дорого, но мило	128
Радиореклама: сделать слышимое видимым	130
Наружная реклама: идея как сигнал	130
Стимулирование сбыта	131
Расчет комплекса маркетинга. Часть IV. Экономическая эффективность Каналов сбыта	133
Расчет экономической эффективности маркетингового проекта (расчет возврата инвестиций в маркетинг) (с)	134
Создание стратегического маркетинга	135
Стратегическое планирование по системе Stratmash	136
Список использованных источников	137

Леонид Иванов

Маркетинговый конвейер

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

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Предисловие

В отличие от большинства авторов научно-популярной литературы, которые пишут ее как дополнительный материал к своим лекциям (делая таким образом им рекламу), я написал самоучитель. Используя эту книгу как пошаговую инструкцию, вы в течение трех-четырех месяцев получите предсказуемые, измеряемые, положительные результаты действий на рынке, что не только принесет благо вашей фирме, но и повысит вашу значимость как специалиста. Почему это так? Немного истории.

В 1997 году я открыл на базе бизнес-школы МЭИ свой курс «Управляющий маркетингом фирмы». Это была некая добавка к существующему курсу бизнес-школы, которую слушали те, кто хотел в будущем специализироваться как маркетологи. К этому моменту я уже имел педагогическое образование и не только большой опыт практической работы в маркетинге, но и значительный опыт в маркетинговом консалтинге. Работалось в те времена трудно, так как маркетинг в России только начинался (да и сейчас настоящим специалистам не легче). Не хватало ни методологии, ни теории, ни, прежде всего, желания руководителей фирм всем этим пользоваться. Заработать деньги консультанту можно было, только если он предлагал какой-то совершенно беспроблемный вариант.

Этот беспроблемный вариант я и разработал. Он основывался на американском маркетинговом опыте времен неразвитого рынка и был модифицирован по результатам моей многолетней практики. Главным был простой принцип: хочешь сделать что-то – у тебя должна быть цель и технологичный план. Так родилась идея проектной деятельности маркетолога на рынке и соответственно идея технологии такого проекта. Это я и преподавал в бизнес-школе, на этом были основаны мои консультации.

Со временем я получил дополнительное образование, увеличивался мой опыт практического управления маркетингом, консалтинга, преподавания, а когда я с 2000 года начал регулярно преподавать на краткосрочных семинарах, а позже – на программе *MBA* в разных вузах, мой курс окончательно сформировался как самостоятельная довольно большая учебная программа с четырьмя параллельно читаемыми дисциплинами: «Управление маркетингом», «Маркетинговое проектирование», «Клиентоориентированный менеджмент», «Деловая психология» – и с учебным проектом внутри. К сожалению, такой курс уже не вписывался в концепцию обучения бизнес-школы МЭИ, и нам пришлось расстаться.

В 2002 году я начал каждые полгода читать этот курс на базе Института повышения квалификации ИКТ (Москва) уже под названием «Мастер-класс Л. А. Иванова „Управляющий маркетингом фирмы“». Это 130-часовой курс с курсовым проектом и выдачей свидетельства государственного образца о повышении квалификации по специальности «Управление маркетингом».

Однако, поскольку он проходит по субботам, посещать его могут только москвичи и люди, живущие неподалеку от Москвы. Так родилась идея создать четырехдневный вариант «большого» мастер-класса для региональных слушателей. Цель – дать технологии становления маркетинговой службы и маркетингового проектирования, которыми возможно пользоваться сразу и получить практический измеряемый результат. Но и этот мастер-класс могут посетить не все. Кроме того, не все посетившие могут сразу использовать то, что они услышали, проходит время и слышанное забывается. И я решил «дать письменную инструкцию». Она построена не только на моем практическом опыте, но и на опыте моих коллег и сотен учеников, закончивших мой «длинный» мастер-класс. Поэтому я уверен: если вы не будете ни на миллиметр отклоняться от данной технологии – вы получите предсказанный результат.

Позже появилась идея трансформировать курс в очно-заочную форму. В коей он сейчас и существует в бизнес-школе SRC-Master.

И напоследок благодарности.

Прежде всего – Сергею Савинкову, моему Партнеру по консалтинговой деятельности, помощнику во всех моих начинаниях, человеку с неиссякаемой энергией и энтузиазмом, который лучше и раньше всех понял полезность моего метода.

Ректору ИКТ Татьяне Викторовне Берглезовой и менеджерам, много лет помогавшим проводить мой мастер-класс: прежде всего Авелине Бариновой и Анне Воробьевой, другим сотрудникам ИКТ, без них не было бы того мастер-класса, который есть.

Руководителю бизнес-школы SRC-Master Ирине Сергеевне Ткачевой, внушившей мне мысль о полезности написания этой книги и решившейся на мое предложение перевода школы «под крыло» своей Бизнес-школы.

Анастасии Тихомировой, взявшей на себя бескорыстный труд черного редактирования первого издания.

Моим ученикам, которых я учил и у которых я учился.

И конечно, моей жене Татьяне, за то, что она является в нашей семье «двигателем прогресса» и инициатором всего, что потом я реализую.

Специфика маркетинга в России

Итак, перед вами самоучитель. Будем считать, что вы пришли учиться в мою школу. Сейчас я должен сделать предупреждение, с которого всегда начинаю занятия. Вы пришли не просто учиться маркетингу. Вы пришли учиться маркетингу У МЕНЯ. За довольно продолжительное время занятий маркетингом я не просто получил ряд знаний и умений – я познакомился со многими теориями маркетинга, узнал ценность каждой из них, что-то отбросил, а что-то применил.

Вы учитесь в МОЕЙ школе маркетинга. А это значит, что кое-что я буду объяснять по-своему, а что-то давать в необычных интерпретациях. Привыкайте. И учите определения. Каждый профессионал должен точно знать, что как называется.

Поэтому сначала небольшой словарь терминов, которые нам понадобятся. Ничего принципиально нового. Определения даны по известным учебникам Ф. Котлера, П. Дойля и М. Макдональда. *Но уже кое-что в определениях добавлено моего. Так что читайте внимательно.*

Прежде всего, чем мы будем заниматься.

Определение маркетинга дается в трактовке, выработанной международным сообществом экспертов в области маркетинга – Гильдией маркетологов (marketologi.ru).

Маркетинг (определение Гильдии маркетологов) – система управления разработкой и продвижением товаров и услуг, обладающих ценностью для потребителя, производителя и общества в целом, на основе комплексного анализа рынка.

Нужда — испытываемый человеком недостаток в чем-либо необходимом.

Нужды не изобретены маркетологами, а обусловлены человеческой природой.

Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека.

Потребности людей ничем не ограничены. Маркетологи занимаются формированием потребностей с помощью маркетинговых коммуникаций.

Запросы – потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью.

Сопоставляя свои потребности с имеющимися в его распоряжении ресурсами, потребитель предъявляет спрос.

Товар – все то, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить потребность.

Товарами могут быть физические объекты, услуги, места, организации и идеи.

Сегмент – группа людей, одинаково реагирующих на комплекс маркетинга (см. ниже).

Целевой рынок — набор целевых сегментов (см. ниже).

Целевой сегмент – сегмент, воздействие на который комплексом маркетинга дает наиболее выгодный результат.

Позиционирование – способ, с помощью которого потребители идентифицируют тот или иной товар или услугу по важнейшим для потребителя характеристикам.

Комплекс маркетинга – набор инструментов для воздействия на целевой рынок (см. ниже).

В современной литературе комплекс маркетинга называют комплексом «четыре пи» (4P). Конечно, каждый маркетолог знает, что такое 4P. Но с тех пор, когда возникло это определение, 4P модернизировались.

Первое P называется **product** – продукт. Мы будем говорить «свойства товара».

• **Объективные.** Например, вода газированная – это объективное свойство этой воды, и, кто бы ни выпил эту воду, скажет: «Это газированная вода».

• **Субъективные.** Например, вода в красивой бутылке – это свойство субъективное. Я считаю, что эта бутылка красивая, мне эта бутылка нравится, я буду покупать эту воду. Субъективное свойство интересно определенной части нашего целевого рынка. Другие считают иначе. Кроме того, в современном маркетинге субъективные свойства могут вообще не быть привязанными к свойствам товара. Но об этом чуть позже.

Второе *P* называется **price – цена**. Мы будем говорить не столько о цене, сколько о соотношении между ценой и ценностью товара или услуги. Наша задача – сделать так, чтобы ценность товара или ценность нашей услуги была значительно большей, а следовательно, больше и цена. Сразу наступает противоречие с вашим опытом. Например: «Все продают по пять, я продам по четыре – клиенты будут мои». Нет. Иначе бы на рынке, например, винно-водочных изделий не существовало бы дорогих марок водки. Потому что, если мы проведем так называемые маркетинговые исследования (почему «так называемые», вы поймете чуть позже), мы выясним, что большинство населения хотело бы пить «недорогую и качественную» водку. Некоторые, правда, варьировали бы ответы: мягкую, вкусную и т. д. Но суть одна: недорогую и качественную. Тогда как же производители дорогой водки увеличивают свой объем продаж? Ответим на вопрос чуть позже.

Третье *P* – **promotion – маркетинговые коммуникации**. Маркетологи и рекламисты по-разному их классифицируют. Из-за этого путаница существует даже в учебниках. Но маркетинговых коммуникаций, с точки зрения маркетолога, четыре:

- реклама;
- стимулирование сбыта;
- паблик-релейшенз (связи с общественностью);
- мерчандайзинг.

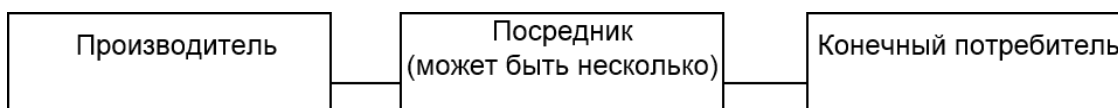
Реклама занимается формированием спроса и работает с потенциальным потребителем. Чуть позже мы разберемся, что такое потенциальные и активные потребители.

Стимулирование сбыта занимается активными потребителями и расширением спроса. Это различные конкурсы, призы, скидки и т. д. Здесь нужно отметить, что нельзя ставить телегу впереди лошади – нельзя проводить стимулирование сбыта, не сформировав спрос, потому что ценность продаваемого предмета еще не выявлена. «Приходите к нам, у нас дешевле!» – не придут. Вы ничем не доказали, что у вас лучше, а раз дешевле – значит, может быть и хуже.

Паблик-релейшенз, public relations или сокращенно PR, занимается формированием и укреплением имиджа. Именно здесь и бывает много путаницы. Говорят: «имиджевая реклама». Имиджевой рекламы, с точки зрения маркетолога, не бывает. Это, скорее всего, акция PR, построенная на том же носителе, допустим, телевизионный ролик, либо это поддерживающая реклама.

Мерчандайзинг – система продвижения товара на месте продажи. В систему входит создание атмосферы магазина, расстановка торгового оборудования, система внутримагазинной информации, выкладка товара и поведение продавцов.

Четвертое «пи» – **place – каналы сбыта**. Канал сбыта – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Стандартные каналы сбыта представляют собой следующую цепочку:



Задача маркетинга при этом – создать такой канал сбыта, который наиболее полно удовлетворял бы потребности конечного потребителя. Заметим, что конечный потребитель – это всегда физическое лицо, которое покупает товар или услугу за свои деньги для удовлетворения личных потребностей. Другими словами, конечный потребитель платит за всё. Все деньги в канале сбыта – деньги конечного потребителя, и если он не захочет их платить, то канал сбыта исчезнет.

Представим себе следующую ситуацию: вы сейчас в кабинете генерального директора, или как там называется ваш прямой начальник, и говорит он всякие хорошие слова про то, что надеется на вас (это точно) и будет вам всячески способствовать (врет). Знакомит с ведущими менеджерами компании, которые вам улыбаются (в последний раз) и руку жмут.

«А теперь, – говорит начальник, – идите на свое рабочее место и начинайте работать с рынком правильно, по-научному, а не как ваши три предшественника».

Вот идете вы по коридору к своему рабочему месту и думаете, с чего бы начать.

А начинать нужно с концепции. И пока вы идете по коридору, стоит вспомнить вот что.

Вообще-то, кроме Котлера есть еще несколько человек, которых можно считать величинами международного масштаба в маркетинге. Вопрос, можно ли считать таковым самого Котлера, оставлю открытым. Он, говорят, был консультантом IBM. И где теперь та IBM? С другой стороны, Котлер заслуживает искреннего уважения. За афоризмы. За самые простые и понятные маркетинговые определения. За то, наконец, что большинство из нас и ваши хозяева в том числе начинали познавать маркетинг с помощью его книг. Но есть и другие.

Один из них Жан-Жак Ламбен. Его «Стратегический маркетинг» был изгажен переводчиками и в России почти никем читан не был. Позже вышла его новая книга по маркетингу. Ради одного только названия стоит ее упомянуть: книга называется «Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг».

Для начала цитата:

«Вторая цель книги, особенно ее второго издания, состоит в представлении концепции *рыночной ориентации*, призванной заменить собой традиционную *концепцию маркетинга* с ее четырьмя *P*, популяризованную стараниями американских бизнес-школ. И дело тут не только в семантической трактовке. Концепция маркетинга отражает преимущественно американский взгляд на функциональную роль маркетинга, координацию и управление четырьмя *P* с целью улучшения реакции фирмы на потребности покупателей. В концепции ориентации на рынок, напротив: (а) уделяется меньше внимания функциональной роли отделов маркетинга; (б) расширяется определение рынка: в нем помимо потребителей появляются такие игроки, как дистрибьюторы, конкуренты, влиятельные лица и макромаркетинговая среда; (в) утверждается, что развитие связей с рынком и увеличение ценности потребителей для фирмы есть обязанность каждого члена организации. Данная смена приоритетов диктуется усложнением конкурентной среды, на заре третьего тысячелетия становящейся глобальной и дерегулированной, серьезно меняющейся под влиянием революционных информационных технологий.

Третья цель книги заключается в демонстрации стратегического аспекта концепции рыночной ориентации. Дело в том, что в большинстве популярных книг и учебников маркетинг-менеджмент рассматривается как самостоятельная функция фирмы и почти не освещается „подводная часть“ маркетингового „айсберга“: стратегические решения, на которых должен основываться ориентированный на рынок менеджмент. Аналогично большинство

книг на тему стратегического маркетинга описывают стратегические решения, принимаемые на корпоративном уровне, но обходят вниманием реализацию этих решений на уровне операционном, т. е. применительно к индивидуальным товарам и торговым маркам»¹.

Ну, г-н Ламбен махнул здесь слишком далеко и пока в нашем родном российском маркетинге от 4P нам никуда не деться. Потом спорщикам объясню почему. Важно другое. Сегодняшний маркетинг ничего не может предложить рынку, если ВНУТРИ организации весь менеджмент не ориентирован на потребителя. То есть сегодня маркетингоориентированность самой организации есть важное (а то и важнейшее) конкурентное преимущество. А это значит, что для эффективной работы придется вам не только заниматься работой с рынком, но и залезать понемножечку в структуру предприятия и предлагать ее менять, а это значит – вступать в конфликт как с непосредственным начальником своим, так и с топ-менеджерами вашей компании. Страшно? Ну что ж, деваться вам некуда. Недаром «намякнуто» (или намякнуто:)) было вам, что вы уже четвертый, а значит, кредита доверия вам никакого и результатов от вас ждут скорых. И конкретных.

Но пока вы по коридору идете и до своего рабочего места не дошли, давайте еще о другой стороне медали подумаем. Почему не технические свойства товаров и услуг, не цена, наконец, а маркетингоориентированность объявляется важнейшим конкурентным преимуществом?

Начнем со свойств товара или услуги. Проблема российских фирм заключается в том, что они пытаются использовать устаревшую маркетинговую концепцию.

¹ Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб: Питер, 2006. С. 24.

Товарная концепция маркетинга

Эту концепцию можно назвать «Что вижу – о том пою». Делаем холодильники – работаем на рынке холодильной техники. Трубы будем продавать на рынке труб, а, к примеру, туры в Италию – на рынке туристических услуг. Единственное достоинство этой концепции – очевидность, что и сделало ее такой привлекательной. Такая концепция хороша для неразвитого рынка с малым количеством конкурентов и высоким спросом на все вообще. Иначе говоря, хороша для того рынка, который у нас был, но уже нехороша для того, что есть, и уж точно никуда не годится для того, который сложится в ближайшие 5 лет.

Наберитесь терпения. Преамбула будет длинной, зато исчерпывающей.

«Беда пришла откуда не ждали» © А. (не путать с Е.) Гайдар «Мальчиш-кибальчиш».

Итак, рубеж XIX–XX веков. Бурное развитие науки в XIX веке заложило фундамент для громадного количества принципиально новых технологий, полностью изменивших жизнь человека. Паровоз, пароход, электричество, телеграф, телефон, самолет, дирижабль... Казалось, каждый день приносит что-то принципиально новое.

Восторгу человечества не было границ. Уверенность каждого образованного человека, что наука может все, отразилась даже в искусстве. Громадное количество произведений нового – научно-фантастического жанра повествовали в большей степени не о взаимоотношениях людей, что свойственно изначально художественной литературе, а о грядущих научно-технических достижениях. Любовь? Это пошло. Гораздо интереснее – конструкция двигателя космического аппарата для полета на Луну.

Итак, бурное развитие науки дало нам громадное количество принципиально новых товаров и обосновало концепцию товарного маркетинга. К сожалению, надолго этого не хватило. Трудно сказать, что послужило решающим фактором. Мировая война и соответствующая переориентация научной мысли, знаменитый ли закон маятника прогресса, постоянное усложнение технологий и как следствие – удорожание НИОКР и т. д., и т. п.

Но!

С середины 60-х годов прошлого века до сегодняшнего времени прослеживаются две устойчивые тенденции: расхождение путей фундаментальной и прикладной науки и прогрессирующая импотенция науки вообще. Называется это красивой фразой «тенденция к замедлению научно-технического прогресса».

Сколько всего принципиально нового мы имели к началу XX века! А к началу XXI-го? Компьютер, сотовый телефон, телевизор да десяток новых лекарств с сомнительными лечебными и неизученными побочными эффектами.

Хотите возразить? Зайдите в книжный магазин. Где Уэллс и его современные продолжатели? Научная фантастика тихо скончалась. Фэнтези! Вот что интересует человечество. Маги, волшебство, заклинания. Почему?

Газовая туманность размером 80 световых лет, закрученная в виде двойной спирали ДНК, летит к Солнцу из центра Галактики; вода «запоминает» информационную структуру предмета, погруженную в нее; в «песнях» горбатых китов обнаружена лексическая структура (проще говоря, киты поют песни со словами, как мы); в Украине откопали верхушку пирамиды, которая старше пирамиды Хеопса. В начале или середине XX века это могли быть заголовки первых страниц газет. Сейчас же это научные факты, которые ваш покорный слуга нашел в узкоспециализированной научной прессе. По большей части эти факты не только мало кого из УЧЕНЫХ интересуют, но и в редких случаях будут в дальнейшем изучаться на предмет сколько-нибудь отдаленного практического применения.

Спасибо, что дочитали до конца.

Что из этого следует?

Предприятия производят все более одинаковые товары, так как НТП не дает больше качественных скачков. Услуги по тем же причинам унифицируются. Все начинают продавать одно и то же. Чуть лучше, чуть хуже, но принципиально одинаковое. Мало того. В России эта ситуация усугублена тем, что товарно-ассортиментная политика ведется «на кончиках пальцев». «Продаем то, что у других продается хорошо!» – этот девиз еще более унифицирует продажу товаров и услуг.

Что может в этом случае подсказать товарная концепция? Только ценовую конкуренцию. Точно по трактовке старого доброго монолога А. Райкина: «Он продает это, этот продает то же самое, мы его не любим, он то же продает».

Долго ли можно продержаться на скидках? Вопрос риторический, но понятно, что конец будет один – кладбище. Логика простая. Снижая цену, вы можете некоторое время получать ту же прибыль за счет увеличения объема продаж. В учебниках по ценообразованию даже формула есть соответствующая. Приводить ее здесь не буду, захотите – сами найдете. Но, во-первых, у меня нет уверенности, что наши глубокоуважаемые хозяева² коммерческих организаций ее знают; во-вторых, у любой эластичности есть предел, тем более когда скидки начинают давать все. В-третьих, рано или поздно необходимо будет для поддержки прибыли опускать себестоимость, то есть уменьшать издержки. А вот этого большинство наших глубокоуважаемых хозяев коммерческих предприятий не умеют делать точно.

Но, как говорится в известной рекламе, «есть способ лучше» – перейти на другую концепцию.

И впрямь: что такое рынок и связанные с ним понятия? Это понятия описательные, придуманные для удобства. В объективной реальности их не существует. Кто не верит – найдите мне в объективной реальности место, которое называется, например, «рынок образовательных услуг».

Причем изобретать велосипед не придется. Не так давно проникло и к нам в страну понятие «маркетинг партнерских отношений». Впрямую эта концепция для нас не годится, так как строится на далекой от нашей действительности понятии создания новых потребностей. Но ее модификация, которую я назвал «концепция удовлетворения потребностей», для нашей страны неудовлетворенных потребностей – в самый раз.

² Громадная проблема большинства российских предприятий в том, что управляют ими не грамотные нанятые управленцы, а безграмотные хозяева, которым один раз случайно в жизни повезло оказаться в нужное время в нужном месте.

Концепция удовлетворения потребностей

Выглядит просто. Я нашел на рынке неудовлетворенную потребность в сегменте с платежеспособным спросом и предлагаю свой товар или услугу как наилучший способ удовлетворения потребности потребителей этого сегмента.

Нужно найти на рынке неудовлетворенную потребность и составить предложение таким образом, чтобы рынок от него не смог отказаться. Ну а поскольку в маркетинге существует незыблемое правило: «Маркетолог берет все ответы только на рынке», нашел – значит провел маркетинговое исследование. Только правильное исследование, а не такое, как вы привыкли. Но об этом позже.

Теперь действительно все меняется.

Во-первых, оказывается, что все вы продаете не товары, а удовлетворение потребности. В чем? **В выгоде покупки и послепродажного обслуживания.**

Во-вторых, меняется конкурентная среда, так как теперь конкурент у вас не по свойствам товаров и услуг, а по тому же удовлетворению потребности. Из-за этого бывает, что плохо продается хороший товар, а самый обыкновенный – лучше всех.

Очень показателен пример одного подмосковного пищевого комбината, который я когда-то консультировал. Предприятие производит разнообразные кондитерские изделия очень высокого качества, но намного дешевле, чем у раскрученных конкурентов. Оптовики, конечно, радуются, поначалу покупают, а через пару месяцев куда-то исчезают. Оказалось, что процесс покупки достаточно сложен, а в отделе сбыта работают всего две девушки, которые просто не успевают обслуживать потребителей. И стоят оптовики в очереди по три часа, потом выбирают нужные позиции в прайс-листах, потом на склад бегут. Целый день теряют. Пару раз так помучаются, а потом отказываются. И не нужны им уже вкусные и дешевые конфеты, которые, кстати говоря, продаются хорошо и быстро. Когда мы сделали сеть между компьютерами в отделе сбыта и на складе, отксерили прайс-листы и наняли еще двух работников в отдел сбыта, объем продаж вырос в два раза. Мы просто удовлетворили потребность в быстрой покупке.

... Вот мы и пришли к вашему рабочему месту. С концепциями всё, пора начинать работать. И начнем мы не с работы на рынке, а с обустройства маркетинговой службы. Ну и что, что вы пока один. Вот вы и есть вся маркетинговая служба. Планирование работ, развертывание системы получения информации и т. д. Но сначала – о маркетинговых исследованиях.

В России впервые заинтересовались маркетингом приблизительно в 1995 году. Но заинтересовались особым образом. Дело в том, что наши уважаемые бизнесмены по большей части самоучки. Поэтому они считали, что можно всему научиться, если прочитать правильную книжку и спросить у правильного человека. Они начали с правильной книжки, а поскольку тогда наиболее распространенной была книжка американского консультанта, доктора философии, преподавателя Северо-Западного университета Филиппа Котлера «Основы маркетинга», то именно ее они и начали читать. Я даже видел человека, который дошел до 500-й страницы, – правда, он забыл, что было в начале. Читает наш бизнесмен эту книжку и понимает, что все написано правильно, но никак не сообразит, что же с этим делать. *«Для того чтобы выдать на рынок новые шампуни с кондиционером, компания ... в течение 10 лет проводила пробные продажи и маркетинговые исследования».* А у него сеть магазинов, и что ему-то делать? Ждать десять лет?

Есть спрос – есть предложение. Появились маркетинговые компании, где работали бывшие безработные социологи и статистики. Бизнесмен приходил к ним и говорил: «Мне надо сделать исследования на рынке автомобилей, я там работаю». «Замечательно, – говорили ему, – десять тысяч долларов – и золотой ключик ваш!» Он платил требуемую сумму

и через некоторое время получал несколько толстых томов формата А4, где было написано «Маркетинговые исследования на рынке автомобилей». Он открывал, смотрел, понимал, что работа здесь была проведена очень серьезная. И по-видимому, очень даже научная, потому что масса там всяких таблиц... Ну, естественно, обычному человеку тяжело это все изучать, и он сразу заглядывает в конец. А там написано: «Выводы и рекомендации». Он начинает читать и понимает, что его обманули.

Там написано: «В результате маркетинговых исследований выяснено, что мотивация потребителей российских автомобилей такая-то, а мотивация потребителей автомобилей иностранного производства всякая-то». Да он все это знает, он работает на этом рынке, ему же другое было интересно: *я продаю автомобили на одной стороне улицы, а мой конкурент – на другой стороне улицы; как сделать так, чтобы ко мне люди приходили?* А про это в исследовании ничего нет. И он начинает недоумевать, где же его обманули, потому что работа-то была проведена вроде правильная: просил провести исследования рынка автомобилей – это ему и сделали. А дальше он кладет это «исследование» на стол и, если кто-нибудь приходит к нему в гости, хвалится: «Бизнес растет, причем очень хорошо. Недавно маркетинговые исследования проводили, вот интересные сведения, можешь посмотреть, мне очень понравилось, я читал, большое удовольствие получил».

Именно поэтому, когда возникает вопрос о проведении маркетинговых исследований, наши уважаемые предприниматели реагируют очень остро на это, они начинают возмущаться и кричать: «Нет-нет, мы это уже проходили, маркетинговые исследования ничего не дают, не надо их проводить, это даром потерянные время и деньги». Они правы: их обманули. Но произошло это потому, что они неправильно поставили задачу. Какую задачу они поставили, такое решение и получили. Ставить задачу нужно другую.

Российская специфика

Интуитивность российского бизнеса

Она заключается в том, что все действия проверяются интуицией, а не знаниями. «А давайте сделаем!» – «Давайте!» – «Я чувствую: хорошо пойдет». «Какой бизнес-план?! Вы с ума сошли, я же чувствую». «Черт, инвестиции нужны! Где бы мне их взять?» – «Говорят, книжка хорошая есть по бизнес-планированию. Быстро напишешь, и банк даст кредит». Нашел книжку, написал, банк дал денег, сделал, прогорел. «Черт!» – «Ну, ты же чувствовал!» – «Плохие потребители. Клиенты плохие. Если бы не клиенты, мой бизнес существовал бы очень хорошо».

Эта самая интуиция, на которую многие уповают, часто приводит бизнесмена к печальному результату.

Шуточный пример. Представьте поселок, в котором живут сто мужчин и сто женщин, не состоящих в браке друг с другом. Сто мужчин делятся в следующей пропорции: 10 – бабники, 90 – домоседы. Эти бабники через некоторое время отмечаются у всех женщин поселка, после чего туда приезжает социолог и просит женское население описать портрет типичного мужчины – жителя данного поселка. И они все пишут: «Бабник». Почему? Каждая из них статистически права, она говорит: «У меня было десять мужчин, все оказались именно такими». Будет ли это действительно средний арифметический житель поселка? Ни в коем случае! Но положительных домоседов-то женщины не видели! Этот принцип в науке носит название «принцип наблюдательной селекции». К сожалению, всем нам, тем, кто плохо знает наблюдательную селекцию, это заменяет объективную реальность, и бизнесменам, естественно, тоже.

И вот бизнесмен говорит: «Итак, я привык работать следующим образом. Я почувствовал, что нужно сделать так, и выиграл. Потом я почувствовал, что надо сделать вот так, и выиграл». Интуиция один раз не подвела, второй раз. Следовательно, как надо работать? Как почувствовал, конечно. И именно поэтому на одном экзамене по курсу *MBA* произошел забавный случай. Приходит ко мне ученик, ничего не знает, ни разу не был на моих занятиях, на экзамен явился. Я его спрашиваю, он молчит. Я говорю: «Может, вы бы чего-нибудь все-таки выучили, если бы приходили ко мне на занятия?» А он отвечает: «Леонид Анатольевич, выгляни в окно, посмотри. Видишь, там шестисотый мерседес стоит? Это мой. А еще у меня развитый бизнес и домик на Канарских островах. У тебя есть домик на Канарских островах? Нет? Чему ты меня тогда можешь научить?» Что он мне хотел сказать? Что он случайно поймал за хвост птицу счастья. Есть ли у меня подобные технологии ловли этой «птицы счастья»? Нет.

Поэтому очень часто маркетологу приходится действовать с помощью долгого убеждения, он приходит и говорит: «Надо действовать так, логика рынка подсказывает». Предприниматель делает круглые глаза: «А у рынка есть логика? Десять лет я работаю на рынке и никакой логики не вижу. Я просто понимаю, чувствую, Билл Гейтс это называет „на кончиках пальцев“ – вот на кончиках пальцев рынок у меня здесь есть, и всё».

Однажды я пробовал консультировать (но потом отказался) фабрику, которая уже десять лет занимается пошивом одежды массового производства для полных женщин. Они начинали с мастерской, где были одни ножницы, они кроили ими посменно. Теперь это большая фабрика. И вот только сейчас, то есть спустя 10 лет, начались какие-то проблемы с объемом продаж. И я разговариваю с руководителем этой фабрики, женщиной, хозяйкой.

– Скажите, а как вы строите свою товарно-ассортиментную политику?

– Большинство моделей я придумываю во сне, потом прихожу к нашим дизайнерам и говорю: «Давайте попробуем сделать вот так».

– Хорошо, а как вы строите свою ценовую политику?

– Ну, мы обычно с девочками собираемся и думаем, почему это продать. Потом у меня есть специальный человек, который может посчитать, мы собираем ему все накладные, когда партию товара уже продали, и он узнаёт, мы в выигрыше или нет...

– А у вас есть отдел сбыта?

– Нет.

(???!!!)

– А как же вы продаете? Я же видел у вас большой шоу-рум с продавцами.

– Да, но это не отдел сбыта, они сами по себе, а вот одна из девочек моих туда ходит и смотрит, чтобы они продавали всё правильно.

Весело, правда? Я на нее смотрю и думаю: «И этот человек считает, что он занимается бизнесом».

– Скажите, а конкуренты у вас есть?

– Нет, этот рынок совершенно неконкурентный...

Ну правильно, зайдите в магазин, посмотрите, что делается с одеждой больших размеров...

– Хорошо, а как вы себе представляете ситуацию дальше?

– Ну, объем продаж падает, это плохо.

– А вы понимаете, что у вас всё здесь построено «на кончиках пальцев»?

– Да, понимаю, но, в принципе, меня это устраивает, пока же всё хорошо.

И я отказался консультировать, потому что это пока всё хорошо, а как ветер дунет, весь этот картонный домик развалится. Подобных предприятий очень много, и нам приходится преодолевать эту интуицию, хотя и делается это непросто.

Недостаточная теоретическая подготовка руководителей

И действительно, сейчас очень трудно найти руководителя, у которого была бы достаточная теоретическая подготовка. Причина – отсутствие маркетинговой школы. Маркетинг у нас начал развиваться, как уже отмечалось выше, в 1995 году.

Человек десять лет руководит бизнесом, бизнес процветает. Чему ему учиться? Как сказал тот молодой человек с домиком на Канарах: «Чему ты меня можешь научить?» Я, правда, ему ответил очень просто, сказав, что если нас сейчас взять и сбросить на парашюте в любой город России, то через год я буду такой же, а он умрет под забором, потому что ему один раз в жизни случайно повезло. Никакой второй бизнес он сейчас не откроет, потому что не умеет этого делать в современных условиях. Он ужасно обиделся.

Отсутствие маркетинговой школы

Следует отметить, что довольно много преподавателей маркетинга, теперь уже прочитавшие не только Ф. Котлера, но и другие книжки, плохо представляют, как описанное в книжках нужно применять на практике, потому что книжки, к сожалению, содержат в большинстве своем ответы на вопрос «что делать?», но не ответы на вопрос «как делать?». Материал объясняется студентам, которые получают ряд неработающих «механизмов маркетинга», пытаются применить их на практике, не могут добиться результата и сожалеют о том, что посвятили время в вузе изучению маркетинга.

Бизнесмены же отмечают, что никакого маркетинга нет вообще. Это всего лишь вымыслы американцев.

Существует и другой миф: маркетинг есть, но нет его в России, потому что это «особенная» страна. Однако дело совсем не в этом. Просто механизмы, описанные в учебниках, не работают, потому что, кроме учебников, надо еще слушать преподавателей, которые учебники эти написали. Заметьте: ни на одном из учебников не написано слово «самоучи-

тель». Но такой учебник зачастую самоучитель для наших преподавателей, причем эта ситуация сохраняется до сих пор. Недостаточная подготовка маркетинговых профессионалов – результат подобной школы.

Отсутствие истории маркетинга

Отсутствие истории маркетинга, а значит, невозможность развивать стратегию маркетинга по зарубежным образцам.

Мы все время говорим: надо заниматься стратегией, маркетинговой стратегией, это важно. Но у нас в стране необходимо прежде всего заниматься тактикой, потому что стратегией следует заниматься тогда, когда можно провести ревизию маркетинговых действий, на основе которой и получается построить стратегию. У нас же ревизию, как правило, проводить еще рано: нечего ревизовать.

К сожалению, получается так. Если человек хочет быть маркетологом, он идет в институт на соответствующую специальность. Кто его учит? Его учат профессора, экономисты, которые раньше занимались, к примеру, политэкономией социализма. Социализм закончился, его политэкономия тоже. Что они делают? Они берут учебник американского маркетинга, тщательно его штудируют, вешают на дверь кафедры табличку «Кафедра маркетинга» и начинают пересказывать этот учебник своим наивным студентам. И не понимают они, что в учебнике не всё написано, по учебнику научиться ничему нельзя. Но поскольку они сами этого ничего никогда не делали, то преподавателям-теоретикам кажется правильным то, что они рассказывают.

Результат: приходит такой «специалист» с красным дипломом на работу. Пару дней он устраивается, на третий день заходит к директору и интересуется:

– А у нас миссия есть?

– А зачем? – спрашивает директор.

– Ну, как же, – отвечает он. – А как же я без миссии буду стратегию строить?

– Ах вот в чем дело, – говорит директор. – Ну, раз тебе так нужна миссия, то ты ее и придумай.

А дальше начинается интересная, очень творческая работа, которой любят заниматься директора, – они с маркетологом миссию придумывают. Правда, что дальше будет с этой миссией, никому неизвестно. Наконец, работа по созданию миссии закончена, все прописано, там есть такое красивое слово *vision* – видение, всё вроде хорошо. А дальше начинается разработка стратегии, и теперь наш уважаемый маркетолог сталкивается со вторым подводным камнем. В книжке написано (и его так учили): проведите ревизию маркетинга. А маркетинга-то нет, то есть ревизовать нечего, там есть список вопросов, ответы на которые он получить не может. Сидит он тихо, думает, через некоторое время приходит руководитель:

– Ну, что вы делаете?

– Я пишу стратегию.

– Ага, интересно, а вот маркетинг не может мне продать партию товара какую-нибудь?

– Ну, это так не решается, это надо сначала стратегию прописать...

«Ну понятно, – думает руководитель, – неудачный экземпляр попался». И увольняет этого маркетолога. Берёт другого. На третий день тот приходит и спрашивает: «А у нас миссия есть?» «О-о-о, – говорит начальник, – эту песню мы уже слышали». Увольняет и его. После трех-четырех попыток такой начальник решает, что никакого маркетинга нет, всё это ерунда полная.

Потому что, к вашему сведению, школа – это когда есть гуру, который преподает ученикам, они потом расходятся по разным местам, набираются опыта и начинают преподавать другим, но не **что** делать, а **как** это делать.

Пришли мыши к сове и спрашивают: «Сова, как сделать так, чтобы нас не съели?» Сова три дня думала, потом сказала: «Станьте ежиками». «Ура! – закричали мыши. – А как стать ежиками?» «Это тактика, – сказала сова, – а я консультант по стратегическому планированию».

В общем, маркетинговая школа в России отсутствует, следовательно, у нас, к сожалению, недостаточно подготовлены маркетинговые специалисты. Как-то я разговаривал с девушкой, у нее практики нет, но она получила красный диплом и была любимой ученицей профессора-теоретика. Поэтому она считала, что знает, как делать маркетинг.

– Вы знаете, Леонид Анатольевич, мало денег на маркетинг дают, если бы больше давали, было бы всё хорошо.

– Хорошо, давайте представим, я директор, а вы маркетолог. Я вам даю карт-бланш, но при этом я хотел бы от вас получить программу или, даже лучше, план работы. С чего вы начнете? Давайте – первое, второе, третье...

– Первое, – говорит она, – надо создать миссию, второе – разработать стратегию.

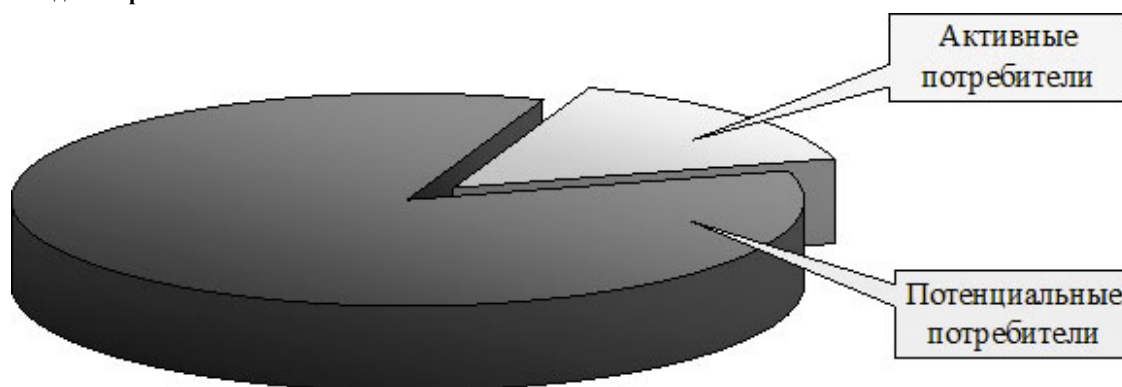
– Хорошо, разработать стратегию... и?

– ...

Странно было бы представить себе ситуацию, если бы 22 июня 1941 года в ставке верховного главнокомандующего Вооруженных сил СССР составляли стратегический план выхода на Берлин.

Потому что нет фронта. Надо заниматься не стратегией, а тактикой прежде всего. Поэтому отсутствие теории маркетинга делает почти невозможным использование технологических схем, описанных в зарубежных учебниках. У них всех этот этап давно пройден, а мы по нему только идем. И зачастую я пользуюсь технологическими схемами 30–40-летней давности, потому что они точно соответствуют нашей сегодняшней действительности.

Виды потребителей



Если мы представим своих потребителей в качестве круга, то увидим, что их можно разделить, как говорили на моей военной кафедре, «на две неравные половинки». Маленькая часть – активные потребители, а большая часть – потенциальные.

В чем разница? Активные потребители имеют потребность, а потенциальные – имеют нужду. Чем отличается нужда от потребности? Нужда – это, по меткому выражению Котлера, осязаемая нехватка чего-либо. А потребность – это сформированная нужда. «Хочу пить» – это нужда, «Хочу пить воду X» – это потребность.

Покупают активные потребители. Соответственно, чтобы превратить потенциальных потребителей в активных, необходимо сформировать у них потребность.

Потребность формируется двумя способами. В России из-за отсутствия маркетинга очень характерен первый вариант – самостоятельно и наугад. Как делать это вторым спосо-

бом – четко прогнозируемым и экономически выгодным? Давать рекламу. Только совсем не такую, как зачастую можно увидеть и услышать.

Классификация маркетинга

Раньше маркетинг классифицировался на товары народного потребления, товары промышленные, услуги. Теперь классификация немного иная.

По типу потребителей маркетинг делится:

1) **рынок b2b** (*business to business – бизнес для бизнеса*): взаимоотношения происходят между корпоративными продавцами и потребителями – оптовыми компаниями, промышленными предприятиями, услуги для корпоративных клиентов;

2) **рынок b2c** (*business to customer – бизнес для покупателя*): взаимоотношения между продавцом и конечным потребителем.

Конечный потребитель – потребитель, покупающий товар или услугу для личного пользования.

Часто компании, работающие на рынке *b2b*, не могут определить, кто у них является конечным потребителем и на чьи интересы им ориентироваться.

К примеру, предприятие производит детали корпуса для мобильного телефона. С одной стороны, предприятие с конечным потребителем напрямую не сталкиваются. Но, если вдруг окажется, что эти детали имеют легкие заусенцы, такой телефон никто не купит. А это значит, что в следующий раз у компании, собирающей эти телефоны, не будет денег, чтобы закупить детали.

Поэтому ориентироваться нужно на всех: и на своего непосредственного покупателя, и на конечного потребителя.

Поскольку мы работаем в концепции удовлетворения потребностей, запомним:

Нет рынка товаров и услуг, а есть рынок удовлетворения потребностей.

И дальше волнами начинают распространяться изменения. Поскольку у нас больше нет товарного рынка, у нас и нет необходимости считать долю товарного рынка. Его не существует, и нет никакой доли товарного рынка. А следовательно, вопрос о том, какова доля наших товаров среди других товаров рынка, бессмыслен, поскольку для того маркетинга, о котором мы будем говорить, она просто не нужна. Соответственно, мы уже можем не использовать непонятно каким образом полученные сведения о конкурентах для того, чтобы рассчитывать собственную долю рынка. Мы будем рассчитывать другое, гораздо более важное понятие. Мы будем рассчитывать **объем спроса на наше предложение**. Мы ответим на следующие вопросы:

Если мы сделаем рынку предложение, «от которого он не сможет отказаться», сколько людей купят этот товар или эту услугу именно у нас? Когда? За какую цену? И в какие сроки?

И всё это мы обязательно узнаем, причем очень точно.

Когда одна из иностранных компаний, производящих безалкогольные напитки, вышла на российский рынок с предложением питьевой воды в бутылках, этот рынок в нашей стране в этот момент равнялся нулю. Мало того, проведенное исследование показало, что никто не собирается пить воду в бутылках. За это надо платить. А зачем, когда можно выпить из-под крана бесплатно? И в то время мы удивлялись, как же американцы нас не любят, что даже воду свою в бутылках привозят. С точки зрения товарной концепции рынка воды в бутылках не было. Значит ли это, что это бесперспективный рынок, тем более что исследо-

вания показывают, что люди отказываются покупать обычную питьевую воду? С точки зрения товарной концепции – да, это совершенно провальная затея. Однако же производители решили иначе. С точки зрения удовлетворения потребности, конечно же, дело было вовсе не в воде, мы же работаем с субъективными свойствами. Они выяснили, что существует некая неудовлетворенная потребность, которая набирает силу в России.

На тот момент уровень жизни в России уже начал расти. Когда человек бедный, ему что главное? Прожить этот день, а что будет дальше неизвестно. Так вот, когда человек живет плохо, он действительно живет недолго, именно потому, что он живет одним днем. А когда он становится богаче, когда жизнь налаживается, он начинает думать, как бы этой жизнью пожить немножечко подольше. И вот тогда его спрашивают: «Слушай, ты какую воду пьешь? Вот посмотри, что течет из крана, а теперь посмотри, что мы тебе предлагаем. Это сильно продлевает жизнь». Результат мы видим на прилавках магазинов. Так что отсутствие товарного рынка с точки зрения удовлетворения потребностей не является причиной для отказа от выведения нового продукта. Потому что можно самим создать этот рынок на нужде, которая превратится в неудовлетворенную потребность.

Второе. Поскольку мы предлагаем на рынок не товар или услугу, а предложение, то оказывается, что у нас нет конкурентов до тех пор, пока мы не нашли ту грань удовлетворения потребностей, которую мы предлагаем. Следовательно, на первом этапе у нас не проводится анализ конкурентов, потому что наши конкуренты не те, кто производят тот же товар или услугу, а те, кто удовлетворяет схожую потребность в покупке именно этой воды. И это сразу значительно облегчает нашему предприятию жизнь.

И на этом месте встает слушатель и говорит: «Леонид Анатольевич, я продаю трубы. У меня активные потребители – СМУ 1, СМУ 2 и СМУ 3. СМУ 4 в нашем городе нет. Трубы я беру с трубного завода, они имеют определенные качества. Какие у меня потенциальные потребители?» С точки зрения товарной концепции их нет. Но с точки зрения концепции удовлетворения потребностей вы продаете не трубы, **вы продаете удовлетворение потребностей, которая называется «покупка труб на моем предприятии».**

Вы продаете возможность купить и возможность послепродажного обслуживания. И вот тогда оказывается, что потенциальные потребители есть, потому что у вас появился конкурент по трубам, вы берете трубы с одного и того же завода, а СМУ 3 теперь у него покупает. Почему? А потому, что у конкурента условия лучше. А цены могут быть даже выше.

Пример. Под Москвой есть завод, он принадлежит известному шведскому концерну, производят они баллоны с различными газами. Директор жалуется: «Когда речь идет о зарубежных предприятиях, которые у вас строят заводы, всё нормально, они у нас газ приобретают. А вот ваши предприятия не хотят у нас покупать». Я спрашиваю: «Почему?» – «Да вот почему. У нас баллон стоит 100 единиц, он налит всегда точно по горлышко, стопроцентно, хоть любой баллон проверяй. Ваши наливают как угодно, но продают по 50. И ваши берут по 50, не понимая своего счастья». Я говорю: «Хорошо, что вы собираетесь делать?» – «Я буду ждать, когда ваш рынок станет более цивилизованным». Хорошо, тогда долго придется ждать. «А скажите, пожалуйста, бывает так, что наши предприятия покупают у вас эти баллоны?» Он говорит: «Да, потому что у нас всегда есть весь ассортимент, и мы быстро отгружаем». Я интересуюсь: «А кто об этом знает?» Ответ: «Я и главный инженер».

Как говорится, без комментариев.

Концепция удовлетворения потребностей гласит: что бы вы ни делали, вы удовлетворяете потребность. Как вы ее удовлетворяете, такие деньги вы и получаете.

Резюмируем. Всё, о чем вы сейчас прочитали, вы должны обдумать, когда идете от кабинета директора к своему рабочему месту. Вы будете работать в концепции удовлетворения потребностей. А это значит, что вы будете искать рынок, где не удовлетворены потреб-

ности конечного потребителя и вы можете что-то предложить непосредственно покупателю. И с этой мыслью вы приходите на свое рабочее место.

Технология развертывания маркетинговой деятельности на фирме

Программа деятельности на первом этапе

1. Организация рабочего места.
2. Определение степени маркетингоориентированности компании.
3. Функции управления маркетингом.
4. Выбор структуры будущей маркетинговой службы, определение штатного состава исходя из функционала маркетинга.
5. Проведение набора и анализа вторичной информации, выявление болевых мест работы с рынком. Утверждение у руководства списка и приоритетов работы с болевыми местами.
6. Определение модели финансирования маркетинговой деятельности.
7. Создание плана работы на полугодие, бюджета и утверждение его у руководства.
8. Создание Положения о маркетинговой службе фирмы, согласование его с руководством и топ-менеджментом. Расчет заработной платы сотрудников маркетинговой службы. Порядок внедрения новой системы оплаты труда.

Первый вопрос, который мне задают: «А зачем разворачивать маркетинговую службу, когда я один-единственный менеджер по маркетингу и никто не собирается мне даже помощника давать?»

К сожалению, жизнь наша устроена так, что никто никакой власти нам не даст. Власть вообще не дают. Ее берут. Если вы не будете воспринимать себя как будущего руководителя, то руководителем вы никогда не станете. Поэтому дальше обучение ваше будет идти по двум пересекающимся курсам. Я продолжу обучать вас маркетингу, а вы самостоятельно начинаете или продолжаете изучать для начала операционный менеджмент.

Итак. Задача ваша «простая». За 3–5 месяцев вы должны создать все необходимые документы и бизнес-процессы для того, чтобы заработала маркетинговая служба. Кроме этого, вы должны наладить регулярную работу по управлению рынком и получить первые положительные финансовые результаты от такого управления.

По-хорошему, еще до того, как вы вступили в должность, вы должны понять **степень маркетингоориентированности компании**, чтобы знать, как действовать на первых этапах. Казалось бы, зачем. Ведь вы не собственник, не генеральный директор и не можете ничего кардинально изменить в методике управления. Однако такое измерение необходимо, и вот почему.

На сегодняшний день все еще много российских компаний находятся под так называемым *директивным управлением* руководителя, который является одновременно и собственником, и управленцем, и... маркетингологом. Директивное управление – это управление единоличное. Руководителем выдаются команды – директивы, обязательные к исполнению. Все решения принимаются только им, сотрудники при этом имеют очень малую степень свободы действий. Таких руководителей очень легко вычислить на моих семинарах. Поскольку без них в компании, как поется в известной песне, «Ничто в полюшке не колышется», они уже на первом перерыве хватаются за телефон и начинают руководить. К ним стекаются все решения. К концу дня у таких руководителей проблем накапливается настолько много, что на второй день семинара они уже не могут прийти.

В такой компании «свеженанятому» маркетологу начинать лучше с того, что я называю «фокусы». Кредит доверия у него минимальный, и надо сразу себя показать. Если фирма *b2c* – начать лучше всего с мерчандайзинга, если *b2b* – с приведения в порядок текущей рекламы с точки зрения законов восприятия рекламных образов. Как это делается, вы узнаете в разделе нашего курса, который называется «Маркетинговые коммуникации». Конечно, ни в коем случае мы на такой деятельности не останавливаемся.

Что ждет такую компанию? Если она не изменится, рано или поздно руководитель начинает понимать, что объем управленческих решений превосходит его физические возможности. И чтобы не дать компании умереть, он переводит компанию на другую стадию директивного управления.

На этой стадии начинается *делегирование полномочий* и существует четкое разграничение обязанностей между отделами, есть топ-менеджеры, структура такой компании всем вам хорошо известна и называется *дивизиональной*. Впереди «на лихом коне» генеральный директор – хозяин. За ним группа топ-менеджеров, которым хозяин делегирует небольшой набор управленческих функций. Делегировать больше ему мешает уверенность в том, что только он знает, как делать лучше всех. Ведь он создал этот бизнес.

В этом случае отдел маркетинга занимается обычно чем-либо похожим на регулярный маркетинг. В такой организации вам выделено примерно 3 месяца, и за это время можно успеть сделать и претворить в жизнь один маркетинговый проект. Как это делается, вы узнаете в разделе «Маркетинговое проектирование».

Назовем две предыдущие модели предприятием-механизмом. В обеих моделях мы видим присущее механизму движение «шестеренок», которые не отвечают за результаты этого движения. «Шестеренкам» это очень выгодно. Но на сегодняшний день подобные компании не имеют будущего. Рынок изменяется все быстрее. Реагирование на изменения необходимо осуществлять все оперативнее. Компания-механизм становится все неповоротливее. И поскольку именно организация управления, направленная на наилучшее удовлетворение потребителя, является важнейшим конкурентным преимуществом, то эти предприятия перестают быть конкурентоспособными.

В маркетингоориентированной компании (компании-организме) все службы, в том числе и служба маркетинга, имеют максимальную степень свободы действий, но и большую ответственность, их работа оценивается только по промежуточным и конечным результатам. В таких компаниях маркетингу, как правило, делегируются большие полномочия. Если вам удалось трудоустроиться в такую организацию, у вас есть время не только для создания и реализации нескольких проектов, но и для построения грамотной структуры службы маркетинга.

Мечты, мечты... Мало пока маркетингоориентированных компаний в России. Но есть интересное правило, основанное на здравом смысле. Возьмем отдел маркетинга из предприятия-механизма и переместим его в предприятие-организм. Такой отдел работать не будет. Сотрудники отдела будут ждать указаний сверху, а они не поступят. Возьмем отдел маркетинга из предприятия-организма и переместим его в предприятие-механизм. Такой отдел будет нормально работать. Но при одном условии. Руководитель такого отдела должен быть «интерфейсом» между отделом и предприятием-механизмом. Что это значит? То, что вы, как руководитель такого отдела, должны будете брать всю ответственность за работу отдела на себя.

Вы уже наверняка поняли, куда я клоню. В довольно близкой перспективе у нас в стране останутся только российские и зарубежные маркетингоориентированные компании. Поэтому, не дожидаясь решения руководства компании об изменении принципа функционирования, вы создаете маркетинговый отдел-организм. Принцип работы такой структуры несложный. Каждый сотрудник отдела отвечает за свою часть общего результата, вы лично

отвечаете за результаты действий отдела. Полномочия делегируются в самой большой степени. Ответственность не делегируется. Ваше руководство коммуницирует с вами по средневековому принципу «Вассал моего вассала не мой вассал», то есть не вмешивается в руководство отделом, но и не дает вам делегировать ответственность.

Вы, конечно, скажете, что это очень трудно осуществить. Согласен, непросто. Но я это делал на вашем месте успешно, хоть и работал директором по маркетингу в прошлом веке и отношение к маркетингу было тогда гораздо хуже, чем сейчас.

Функции управления маркетингом

Разработка стратегии управления маркетингом должна осуществляться в соответствии с теми функциями, которые выполняет маркетинг. Современная концепция маркетинга выделяет следующие главные элементы маркетинговой деятельности или его функции: сбор информации и исследования рынка, планирование ассортимента и цены предложений, сбыт и реализация, реклама и другие коммуникации.

Информационно-исследовательская функция

Сбор вторичной и первичной информации, ее систематизация, анализ, выделение тенденций, сегментирование рынка, выделение целевых сегментов, расчет объема рынка предложения. Контроль результатов комплекса маркетинга.

Планирование ассортимента и цены

Анализ внутренней среды компании, расчет численных показателей максимального объема производства, планирование товара и связанного с ним предложения, расчет цены, планирование оптимального набора товарных позиций для достижения оптимального развития бизнеса.

Сбыт и реализация

Выбор каналов сбыта. Сбыт товаров через торгово-распределительную сеть. Складирование. Транспортировка. Торговая отчетность. Анализ динамики сбыта. Определение торговых бюджетов и квот. Планирование товарооборота по ассортиментным позициям (маркам, сортам и т. п.). Связь с торговыми организациями. Мотивация торгового персонала, система набора и управления торговым персоналом.

Маркетинговые коммуникации

Позиционирование. Расчет экономической эффективности, бюджета рекламы, акций стимулирования сбыта, PR и мерчандайзинга. Создание интегрированной системы маркетинговых коммуникаций, медиапланирование, проведение коммуникационных мероприятий и их контроль.

В этом нет ничего особенного, и это можно прочитать в любом учебнике по маркетингу. Но! Функции маркетинга кто-то должен исполнять. Обычно дело начинается с того, что вы, директор по маркетингу, в одиночку тянете всю маркетинговую деятельность. А следовательно, вы и должны исполнять весь маркетинговый функционал. Впечатляет? Это все равно что директор клиники мог бы уметь работать и акушером, и офтальмологом, и хирургом. Тяжело? Да! А кто сказал, что будет легко? Хотите легкой жизни – идите в секретарши.

Выбор структуры маркетинговой службы

Сначала то, что написано в учебниках.

По мере того как маркетинг из инструментальной фазы переходит в фазу общей концепции, объединяющей все функции, связанные с выходом предприятия на рынок, качественно изменяется и ответственность руководителя службы маркетинга. Он становится не только главным арбитром между фактом продажи и всеми теми действиями подразделений, которые могли повлиять на продажу, но и ответственным за рыночные цели предприятия и их достижение, а значит, и за элементы, которые ведут к достижению этих целей.

Понятно, что эффективность функционирования той или иной маркетинговой организационной структуры во многом будет определяться теми кадрами, которые заняты маркетингом на предприятии. И здесь подразумевается не только их профессиональная подготовка, но и мера ответственности, которая на них возложена, и принятая на предприятии система стимулирования их труда.

Таким образом, в каждом конкретном случае руководитель предприятия, исходя из своего видения целей и задач, которые он планирует поставить перед службой маркетинга, определяет ее место в оргструктуре предприятия.

Рассмотрим некоторые **варианты построения структур службы маркетинга** на предприятии, исходя из того, что ее основные задачи сводятся к сбору и анализу исходной информации, планированию и прогнозированию, оперативной работе.

Организация по функциям

Все рынки и ассортимент выпускаемой продукции могут рассматриваться в виде некоторых однородностей, для которой вполне достаточно четкой специализации подразделений организации по направлениям. Это оптимальная организация структуры, когда видов продукции и рынков немного.

В этом случае можно рекомендовать выделить в самостоятельные направления следующие направления деятельности:

- изучение конъюнктуры рынка, планирование ассортимента и нового сервиса;
- реклама, выставки и паблик-релейшенз (PR);
- организация товародвижения и создание дилерской сети.

Организация по видам продукции

Полезна в тех случаях, когда предприятие выпускает несколько видов продукции, ориентированных на разные категории потребителей и требующих к тому же организации специального сервиса.

В этом случае за менеджерами по каждому виду продукции, как правило, закрепляются все вышеперечисленные способы деятельности за исключением рекламы, выставок и паблик-релейшенз, которые закрепляются за отдельным менеджером.

Организация по рынкам

Под термином «рынок» может пониматься какая-либо конкретная отрасль. Такая структура считается целесообразной, если для продвижения продукции на рынок требуются специфические знания по ее использованию в конкретных отраслях. В этом варианте за менеджерами также закрепляются предприятия конкретной отрасли, независимо от географического месторасположения, и весь спектр задач, кроме рекламы и т. д.

Организация по территориям

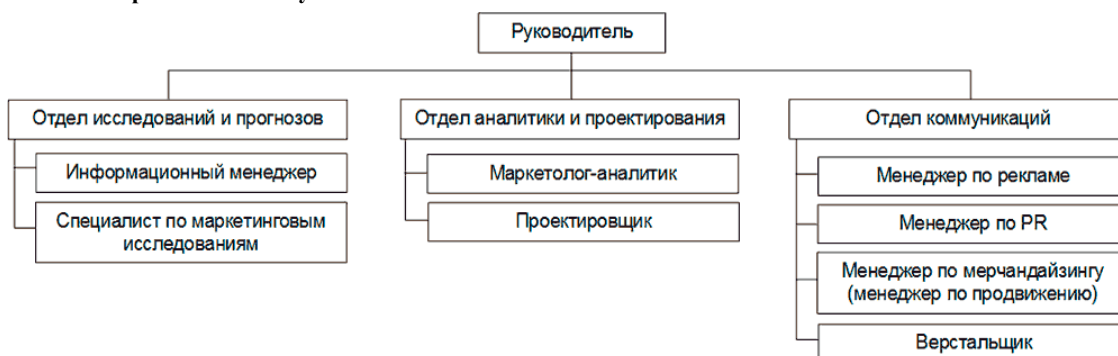
Считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура не очень высока, а различия между потребителями незначительны. В структуре отдела маркетинга предприятия все менеджеры разбиты по географическим регионам. Это позволяет менеджеру не просто ясно представлять себе картину в регионе, но и поддерживать личные контакты с руководителями оптового и розничного звеньев торговли в них.

Смешанные схемы

На практике нередко используются и различные смешанные схемы организации службы маркетинга.

Я предложу схему, точно соответствующую функционалу маркетинга.

Состав маркетинговой службы



Информационный менеджер занимается т. н. вторичной маркетинговой информацией и информационным наполнением сайта компании. Да-да! Это дело маркетинговой службы, а не IT-структуры.

Специалист по маркетинговым исследованиям управляет проведением количественных и качественных исследований. См. ниже главу о маркетинговых исследованиях.

Маркетолог-аналитик занят подготовкой маркетинговых проектов и управлением их. Кроме того, он создает планы работ маркетинговой службы в программе MS Project. Как только он начинает делать более двух проектов параллельно, он отдает создание планов работ проектировщику.

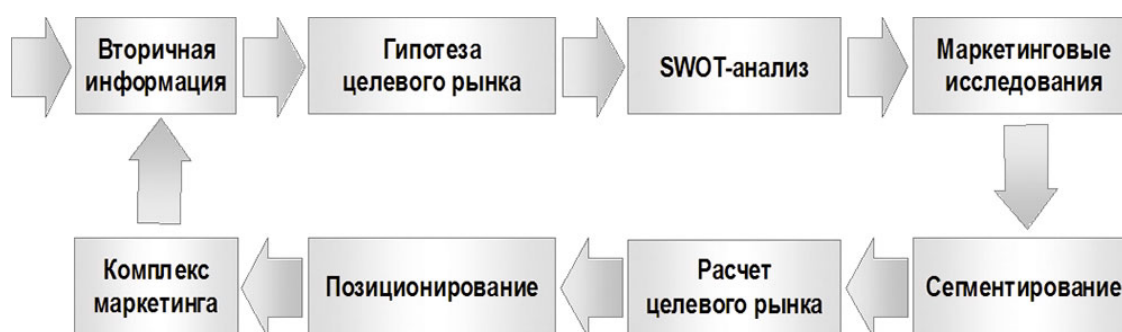
Ну а отдел коммуникаций – все ясно.

Это не идеальная и не единственная схема. Создавайте свою так, как вы хотите. Но имейте в виду, что она должна «закрывать» все функции маркетинга.

Создание маркетингового конвейера (с)

В нормальных условиях деятельность директора по маркетингу проекта. Я уже несколько раз употребил это словосочетание: «маркетинговый проект». Что это такое?

Много лет назад, как я уже писал в предисловии, я разработал и несколько лет назад получил авторские права на проектную модель, которая дает возможность довольно точно рассчитать, какова будет прибыль от продаж при определенных маркетинговых инвестициях. Эту модель я назвал «Маркетинговый конвейер Леонида Иванова»(с), и теперь вам пришла пора с ней познакомиться.



Во-первых, необходима тактическая входная задача. Маркетинг работает под конкретную цифровую задачу, которая жестко фиксирована временем и местом. Так, повышение объема продаж – это не задача, это благое пожелание. Конкретной тактической целью будет, например, повышение объема продаж на 30 % в ближайшие полгода. При этом совершенно не важно, выполнима эта задача или нет. По той простой причине, что ответ на этот вопрос тоже дает маркетинг.

Примечательно, что руководитель предприятия на первом этапе может поставить любую цифровую цель. Ее реальность проверяется определенной комбинацией технологий, и только после этого можно давать ответ.

«Маркетинговый конвейер Леонида Иванова» объясняется следующим образом:

1. Анализ вторичной информации дает гипотезу комплекса маркетинга.
2. Гипотеза комплекса маркетинга проверяется количественными маркетинговыми исследованиями.
3. Анализ результатов количественного исследования даст нам возможность просчитать доходы и расходы от внедрения комплекса маркетинга.

Таким образом, все, что делается до маркетинговых исследований, можно считать подготовкой к ним. Эта подготовка, в свою очередь, делится на несколько шагов:

1. Анализ внешней маркетинговой среды и постановка цифровой тактической цели.
2. Анализ внутренней маркетинговой среды как выявление ограничений для этой цели.
3. Составление гипотезы комплекса маркетинга на основе анализа внешней маркетинговой среды.
4. Кабинетный анализ конкурентной среды.
5. Формулировка задачи количественного маркетингового исследования на основе предыдущих четырех пунктов.

Все маркетинговые проекты будут начинаться с анализа вторичной информации. Процесс ее поиска и обработки довольно длительный, поэтому делать его следует уже с первых

дней работы в новой компании, чтобы к моменту запуска маркетингового проектирования такая база уже была готова. Начнем с классических определений, которые я взял из классического учебника Г. Черчилля «Маркетинговые исследования».

Вторичная информация – данные, собранные ранее из внешних и внутренних источников для целей, отличных от целей маркетинговых исследований, например из правительственных изданий, статистических сборников, периодической печати, внутрифирменных отчетов. В.и. собирается для оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия, определения ее возможностей. В.и. подразделяется на внешнюю информацию и внутреннюю информацию.

Первичная информация – данные, полученные специально для решения конкретной маркетинговой проблемы; их сбор осуществляется путем маркетинговых исследований. Главным средством сбора первичной информации является анкета. Кроме того, для сбора П.и. могут использоваться механические устройства (mechanical devices), например счетчики, кинокамеры и т. д. собираться путем опроса по почте или (telephone interviewing) и личного интервью.

Не путайте маркетинговые исследования и мониторинг рынка. Мониторинг – это вторичная информация, отвечающая на вопросы, кто, что и где продает, по каким ценам, с какой мотивацией и т. д. Маркетолога же в данном случае интересует ответ на другой вопрос: как отреагирует рынок, если я создам определенную гипотезу – гипотезу комплекса маркетинга?

Но дело в том, что гипотеза комплекса маркетинга (мы будем ее называть гипотезой целевого рынка, сокращенно ГЦР) не берется из воздуха. ГЦР – результат анализа вторичной информации. По сути, мы действуем так же, как и действует любой ученый, сначала создающий на основе фактов и тенденций гипотезу, а потом, проводя эксперименты, подтверждающий (или модифицирующий) свою гипотезу. На основе подтвержденной гипотезы создается теория, а потом и технология.

Есть и еще одна сторона медали.

Человек обладает двумя типами мотиваций – логической и эмоциональной. Вне зависимости от типа рынка (я на этом позже подробно остановлюсь, а пока поверьте мне на слово) потребитель склонен отдавать предпочтение эмоциональной мотивации. Именно поэтому зачастую неверны данные маркетинговых исследований. Мы спрашиваем, как потребитель ДУМАЕТ поступать, а он, ответив, поступает, как ХОЧЕТ.

Создав ГЦР, мы начинаем проверять ее с помощью вопросов, касающихся ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ мотивации. Именно поэтому нам нужен анализ вторичной информации. Только он дает правильную ГЦР. Эта ГЦР может не быть точной, но дает точку отсчета для потребителя и служит основой создания эмоциональной мотивации.

Поняли? Нет? Нестрашно. Доживем до маркетинговых исследований – поймете. Сейчас важно другое: запомните, что начало – это сбор и анализ вторичной информации. Какой информации? Конечно, о неудовлетворенных потребностях потребителя. Какого? Прежде всего конечного.

Все делается ради удовлетворения конечного потребителя. Значит, надо изучать надо его. Продаете слитки стали? Присадки к пластмассе? Неважно. Вы так же зависите от конечного потребителя, как и хозяин магазинчика продуктов. Потому что какую вам выплавлять сталь и какая пластмасса нужна, решает конечный потребитель. Решает, оплачивая своими деньгами конечный продукт.

Вторая группа потребителей, которая вас интересует, – ваши непосредственные покупатели. Иногда они же и конечные потребители, если речь идет, например, о магазине. Иногда – совершенно другие люди, и их интересует не только сам товар, но и условия его продажи.

Но в любом случае это значит, что наступил конец усилиям по сбору данных, которые скрывают ваши конкуренты. Вас сейчас интересует только потребитель, а данные о его нуждах и потребностях открыты. Итак, мы начинаем собирать сведения:

- газеты и журналы о бизнесе;
- новостные сайты;
- отраслевые газеты и журналы;
- отраслевые сайты;
- отраслевые выставки.

Но тут надо знать одну хитрость. В книге о маркетингоориентированной компании «Пятая дисциплина» Питера Сенге это называется «принцип вареной лягушки». Вот что он пишет.

Принцип «Вареной лягушки»

Если бросить лягушку в кастрюлю с кипящей водой, она моментально попытается выбраться. Но, если вода будет комнатной температуры, лягушка останется плавать в кастрюле. Если теперь поставить кастрюлю на огонь, получится вот что. Пока вода будет нагреваться до температуры 20–30 °С, лягушка будет наслаждаться жизнью и, соответственно, ничего предпринимать не станет. По мере нагревания воды лягушка станет слабеть, делается вялой и будет уже просто неспособна выбраться из кастрюли. Если ей ничто не мешает, то она останется в кастрюле и будет сварена. Почему? Потому что ее механизмы восприятия угрозы для жизни настроены на внезапное изменение, а не на медленные, постепенные перемены.

Чтобы научиться видеть медленные, постепенные процессы, вам нужно притормозить и научиться обращать внимание на трудноуловимые и полные драматизма медленные движения. Если сесть у пруда и начать смотреть в воду, то сначала вряд ли удастся что-либо заметить. Но минут через десять вы заметите, что пруд ожил. Этот мир всегда был здесь, но он движется слишком медленно.

Конец цитаты.

У человека, как и у лягушки, есть свой «квант» отслеживания изменения. Он равен неделе. Это значит, что изменения, имеющие шаг более недели, хуже воспринимаются человеком.

При этом, как показывает практика, самые интересные возможности и нереализованные потребности конечных потребителей лежат зачастую весьма далеко от привычного понимания нашего продукта, но, чтобы их найти, требуется время. Обычно глобальные изменения начинают проследиваться не раньше чем через две недели.

Анализ информации внешней маркетинговой среды

Макросреда – главные внешние факторы, оказывающие влияние на бизнес, пишет М. Макдональд в своей замечательной книге «Маркетинг. Иллюстрированный путеводитель по джунглям бизнеса». Он же назвал макросреду «погодой бизнеса»: от нее зависит бизнес, но сам он практически не оказывает на нее влияния.

Тенденция – относительно долго существующее направление развития или последовательность событий. Общеизвестное понятие.

Для систематизации и отслеживания тенденций создается такая таблица, в которую день за днем заносится появляющаяся информация:

Тенденции	Угрозы/возможности	Реагирование
Политические		
Законодательные		
Макроэкономические		
Социальные		
Культурные		
НТП		
Природные		

Несколько дней вы будете собирать факты. Потом начнете писать тенденции, потом зачеркивать, изменять, добавлять... Изо дня в день. Где-то на исходе второй недели вы преодолеете «принцип вареной лягушки» и с вами произойдет то, что психологи называют «инсайт» – озарение.

Тенденция – это не факт, а группа фактов, рассматриваемая в динамике, это развитие и последовательность событий. Выписывать нужно, конечно, не некие общие тенденции, а те, что относятся к вашему бизнесу. Хотя иногда оказывается, что новые возможности вытекают из тенденции, которая, на первый взгляд, совершенно не связана с отраслью.

Вообще говоря, такой анализ впоследствии необходимо проводить постоянно, то есть новые данные нужно заносить в таблицу ежедневно. В результате идет постоянное отслеживание ситуации на рынке, а значит, у вас, во-первых, всегда есть база для начала очередного маркетингового проекта, а во-вторых, эта таблица позволяет увеличить время доверия руководства к маркетологу или отделу маркетинга. На ее основе вы еженедельно представляете руководству своеобразный дайджест, сообщая о вновь открывшихся угрозах и возможностях на рынке.

Например, следующая тенденция – старение населения, то есть среднестатистический возраст жителя России постоянно возрастает. Если мое предприятие производит упаковку тетрапак для соков и молока, эта тенденция является для нас угрозой или возможностью? Попробуем проанализировать.

С одной стороны, это возможность, потому что пожилые люди пьют больше молока, чем молодежь, следовательно, реагированием будет увеличение производства упаковки для молока. С другой стороны, это угроза, потому что у пожилых людей покупательная способность ниже, покупать будут реже.

Реагированием может быть производство упаковок меньшего размера, продукт в такой расфасовке будет дешевле.

Таким вот образом анализируется каждая тенденция.

Еще раз обращаю внимание. Всё, что пишется в третьей колонке, ни в коем случае не является основой для каких-то действий. Результаты этого анализа нужны только для создания более-менее правдоподобной гипотезы целевого рынка. То, о чем мы впоследствии будем спрашивать потребителей. Будем выяснять у потребителя: «Упаковки такого-то размера нужны?» – «Да» или «Нет, такого не нужны, нужны такого-то». Причем интересоваться, возможно, придется как у непосредственных покупателей, так и у конечных потребителей.

То есть в третьей колонке отражена найденная возможность создания нового предложения на основе анализа тенденции. Если в результате проведенной работы находится несколько хороших возможностей, выбирается лучшая, но при этом нужно точно понимать, на основании каких данных вы выбрали именно это предложение. Обоснование должно содержаться в служебной записке, которая пишется руководителю: «В результате анализа внешней маркетинговой среды были выявлены такие-то тенденции и предложены такие-то способы реагирования на них. Я выбираю это потому-то и потому... Согласны ли вы со мной?»

Важное замечание. Каждый специалист на предприятии, как хороший солдат, по выражению известного полководца, «должен знать свой маневр». Маркетолог отвечает за работу на рынке и предоставление максимально объективной информации руководству предприятия для принятия руководством ответственного решения. Отсюда следует: что посчитает наиболее интересным из вашего анализа руководитель предприятия, то и будет основой вашего проекта. Предложения принимаются. Споры с точки зрения менеджмента бессмысленны. Запомните это и делайте свое дело.

Конкурентное предложение делается исходя не из того, что может ваше предприятие, а из того, что требует рынок. Желание что-то иметь может воплотиться в реальность только в том случае, если это что-то представляет собой заманчивое с точки зрения рынка предложение. Вы должны понять, существуют ли вообще тенденции к тому, что это может стать для кого-то интересным. Таблица анализа внешней маркетинговой среды и создается, чтобы выяснить, возможно ли найти дополнительных клиентов, которые, например, купят у вас в ближайшие полгода продукции на 30 % больше. Есть ли в принципе тенденции для развития этого рынка? Любой шаг должен проверяться анализом внешней среды.

У меня учились два молодых человека, работающие в компании по производству добавок к колбасе. Эти добавки делаются десятками предприятий в России, стандартизованы, имеют одинаковую цену. Когда они начали делать анализ внешней маркетинговой среды, то выявили социально-культурную тенденцию – ухудшение качества высшего образования в России. При этом определили ее как возможность. Где здесь взаимосвязь?

Ухудшение качества высшего образования в России говорит о том, что ухудшается качество профподготовки специалистов мясо-молочной промышленности, то есть технологов, которые делают колбасу вкусной. При этом, при обилии выпускаемой колбасы, ее вкус является одним из важнейших условий приобретения. На основании обнаруженной тенденции и выводов мои ученики предложили мясоперерабатывающим комбинатам поставки этих добавок, рассчитанные лучшими технологами России точно под размер чана, в котором мешается колбасный фарш (извините, я не специалист в колбасном деле и описываю ситуацию концептуально, а не технологически). Безусловно, пока это гипотеза, хотя уже сейчас видно, что многообещающая. Проведя маркетинговые исследования среди своих непосредственных покупателей – мясоперерабатывающих комбинатов, мои ученики получили впечатляющий объем спроса, резко нарастили производство, а за ним и продажи и вышли в лидеры отрасли.

И вот тут возникает закономерный вопрос: а почему никто сразу же не захотел повторить их успех? Ответ необычен, но прост. Выбрав определенную концепцию восприятия

рынка, маркетолог перестает замечать другие концепции. Поэтому, как ни удивительно, но первого своего конкурента мои ученики получили только через год.

Пример составления таблицы анализа внешней маркетинговой среды

Описание продукта

Научно-производственная компания ХХХ предлагает комплекс услуг, который включает в себя нижеследующее:

- 1) разработку основной идеи косметической серии или средства;
- 2) разработку дизайна упаковки, фирменного стиля, рекламных материалов;
- 3) разработку рецептур с нуля, доработку наших базовых рецептур, производство по рецептурам заказчика;
- 4) создание с нуля, а также расширение существующего ассортимента продукции;
- 5) закупку сырья и комплектующих для производства заказа;
- 6) производство, фасовку и упаковку готовой продукции;
- 7) сертификацию готовой продукции;
- 8) доставку готовой продукции на склад заказчика;
- 9) предоставление маркетинговой информации и рекомендаций по продвижению продукта на рынке.

Таблица анализа макросреды

Тенденции	Угрозы/возможности	Реагирование
ПОЛИТИЧЕСКИЕ		
Сохранение сложностей в процедуре таможенного оформления при ввозе в Россию украинской продукции	Отсутствие на прилавках продукции украинских производителей	Предложить украинским производителям производство их продукции для продажи в России на нашем заводе
Улучшение отношений с Беларусью	Увеличение доли белорусской продукции на российском рынке	Включение белорусских компаний в число потенциальных заказчиков и предложение им наших услуг
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ		
Российский косметический рынок продолжает расти (по сравнению с предыдущими годами)	Увеличение числа компаний — игроков на рынке. Появление новых игроков и новых товарных сегментов	Предложение наших услуг новым сегментам потенциальных заказчиков

Тенденции	Угрозы/возможности	Реагирование
<p>Возврат после кризиса и усиление позиций крупных международных компаний. В настоящий момент крупнейшие транснациональные косметические концерны вернулись на российский рынок и проводят очень агрессивную маркетинговую политику, перенеся в Россию все приемы, масштабность и объемы финансирования, принятые в мире</p>	<p>Для снижения себестоимости продукции западные компании стремятся перенести производство ближе к потребителю</p>	<p>Предложение наших услуг западным производителям. Повышение уровня сервиса, расширение списка дополнительных услуг, активная рекламная кампания с целью получения в качестве заказчиков западных компаний</p>
<p>Активное развитие контрактного производства на базе российских косметических фабрик</p>	<p>Появление конкурентов со стороны российских производителей, у которых недостаточная загрузка собственного производства</p>	<p>Поиск новых конкурентных преимуществ, повышение уровня предоставляемых услуг, оптимизация процесса выполнения заказа</p>
<p>Все больше компаний хотят вкладывать деньги в косметический бизнес, появляются новые игроки на рынке. Не всем по карману собственное производство и высококлассные специалисты</p>	<p>Заказчик хочет заниматься исследованием рынка и продвижением своей продукции, отдав формирование стиля и производство продукции профессионалам</p>	<p>Самое главное сейчас — предложить таким компаниям весь комплекс услуг, «всё и в одном месте». Они ценят свое время и не хотят его тратить на поиск и налаживание работы с большим числом обслуживающих компаний</p>
<p>Усиление конкуренции на рынке</p>	<p>Производители вынуждены постоянно расширять продуктовые линии (line extension) или разрабатывать продукты с эксклюзивными, уникальными характеристиками с целью увеличения лояльности потребителей</p>	<p>Исследование западного рынка, посещение зарубежных выставок с целью сбора полезной информации. Сбор информации обо всех новинках (ингредиенты, упаковка и т. д.) для предоставления заказчикам полного комплекса услуг и предложения всего самого нового и интересного, не</p>

		дожидаясь их запросов
Тенденции	Угрозы/возможности	Реагирование
Появление в России не только российских, но и зарубежных розничных сетей (специализированных и гипермаркетов)	Увеличение благосостояния населения ведет к развитию торговых сетей	Предложение торговым сетям по созданию собственных марок (косметика, средства по уходу за телом, волосами), с размещением производства этой продукции у нас
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ		
Современный человек стремится вести здоровый образ жизни. Экология становится фактором, мотивирующим покупку	Возросший интерес потребителей к здоровому образу жизни, а также более грамотный и осведомленный подход к выбору косметики заставляет производителей осваивать новые сегменты рынка	Создавать и разрабатывать новые рецептуры с учетом интересов потребителя, которые предлагать заказчикам для расширения ассортимента
Ухудшение экологической обстановки, загрязнение окружающей среды		
Увеличение числа катастроф с выбросом вредных веществ		
ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ		
При отсутствии протекции со стороны правительства РФ отечественным производителям приходится значительно увеличивать инвестиции в рекламу, что приводит к снижению рентабельности производства и едва ли позволит завоевать большую долю рынка	Усиление позиций западных компаний. Более грамотная и продуманная политика продвижения продукции отечественными производителями	При увеличении объемов продаж компании стремятся переносить производство ближе к потребителю. Работа с западными компаниями подразумевает высокий уровень сервиса, хорошее качество производимой продукции, наличие сертификата международного образца. Как итог: нам необходимо повышать качество услуг и получать сертификат ISSO (международного образца)

Усиление контроля таможенных органов за ценами на ввозимую в Россию продукцию	Повышение ввозных пошлин на косметику	Повышение ввозных пошлин отразится в первую очередь на недорогой косметике. Наше предложение о производстве их продукции у нас позволит этим компаниям значительно снизить себестоимость
СОЦИАЛЬНЫЕ		
За последнее время произошли большие изменения в сознании потребителя, теперь косметическими средствами пользуются все — женщины, мужчины, дети	Интерес производителей к новым сегментам рынка (мужская косметика, детская и т. д.)	Исследование и сбор информации по новым направлениям. Разработка и предложение нашим заказчикам рецептур для новых сегментов
КУЛЬТУРНЫЕ		
Склонность российского населения к активному празднованию традиционных праздников, покупке подарков и трате денег	Косметический бизнес будет и дальше активно развиваться. Косметика хорошо идет на подарки.	Сделать упор на разработку рецептур для необычных инновационных средств (которые подойдут для подарков).
Построение бизнеса у россиян основано на личных отношениях и в большинстве случаев выбор партнера осуществляется субъективно	При правильной работе с клиентом, с учетом специфики, он станет долгосрочным партнером	При построении работы с клиентом делать упор на развитие личностных отношений
Научно-технический прогресс		
Основополагающую роль в косметическом бизнесе играют развитие новых технологий и создание инновационных продуктов	Наша компания является научно-производственной и вкладывает средства в науку, что дает нам конкурентное преимущество	Активно применять знания и опыт специалистов нашей компании для создания инновационных продуктов с последующим предложением их нашим клиентам
Западные компании увеличивают бюджеты инвестиций в науку (до 25 % от прибыли)		

Итак, планомерная работа по анализу внешней маркетинговой среды идет своим чередом, но директору по маркетингу в этот момент приходится продолжать параллельно административную деятельность.

Модели финансирования маркетинговой деятельности

Вам надо понять, как и когда выбрать модель финансирования маркетинга.

Когда вы приходите на работу, то выбираете модель издержек, так как не можете точно сказать, сколько денег вам нужно. Так продолжается до тех пор, пока вы не создали первый маркетинговый проект. После чего вы переходите к бюджетной или сетевой бюджетной модели.

Принципы управления	Объекты финансирования	Субъекты ответственности	Модель финансирования
1. Управленческий принцип	Функциональные структурные единицы в составе подразделений маркетинга	Руководитель службы маркетинга предприятия	Модель издержек (смета)
2. Программный принцип	<i>Маркетинговые программы:</i> – целевые программы – программы по товарам – программы по регионам – программы по отдельным сегментам рынка – программы по функциям маркетинга	Управляющие по программам	Бюджетная модель
3. Матричный принцип	<i>Маркетинговые программы и/или функциональные единицы</i>	Управляющие по программам Управляющие СХП	Сетевая бюджетная модель
4. Создание стратегических хозяйственных подразделений	– Центры затрат – Центры прибыли – Центры реализации – Центры ответственности – Административные центры		Бюджетная модель + нормативы управления СХП

Сетевая бюджетная модель

Проект	Расходы на исследование	ФОТ отдела	Расходы на коммуникации	Расходы на каналы сбыта
Выведение на рынок предложения А	Ххх руб. Янв.	Ххх руб. Янв. — март	Ххх руб. Февраль	Ххх руб. март
Перепозиционирование предложения Б	Ххх руб. Март	Ххх руб. Март — май	Ххх руб. Апрель	Ххх руб. Май

Сетевая бюджетная модель дает возможность просчитать расходы, а финансовому менеджеру точно знать, когда эти расходы делать. Эта модель пригодится вам и тогда, когда вы перейдете на стратегическое маркетинговое планирование.

Модель СХП (стратегических хозяйственных подразделений) похожа на сетевую бюджетную модель, но используется тогда, когда вы работаете в холдинге директором по маркетингу одной из бизнес-единиц.

Создание первого плана работы на полугодие

План и программа – не одно и то же. Сначала вы должны создать программу (что и как будет сделано), а на ее основании – план (что и когда будет сделано). Создание плана работы – первейшая задача директора по маркетингу. Обычно план сразу делается в программе управления проектами, например MS Project. Создавая в этой и подобной ей программах план, вы автоматически получаете бюджет.

1. Создание обобщенной программы.
2. Создание плана работы с помощью компьютерной программы управления проектами.
3. Определение приблизительного бюджета на основе сетевой модели.
4. Утверждение плана работ у руководства.

Обратите внимание, что программа состоит из двух частей. Есть пункты, направленные на организацию маркетинговой службы, и пункты, направленные на организацию деятельности на рынке. Все это потом надо отражать в плане. Ниже – пример программы, которую я писал еще в прошлом веке, будучи директором по маркетингу.

Обобщенная программа на полугодие На примере программы работы ТД «Электрический мир»

1. *Окончательно утвердить и ввести в действие все административные документы, регламентирующие деятельность маркетинговой службы: Положение о маркетинговой службе, должностные инструкции всех сотрудников, штатное расписание.*

2. *Создать, отладить и утвердить технологическую схему работы по подготовке любого рода маркетинговых планов, внедрить автоматизацию подготовки и контроля маркетинговых проектов с помощью программы MS Project.*

3. Перевести все внутреннее взаимодействие службы на систему сетевой групповой работы с помощью программы MS Outlook.

4. Создать маркетинговые проекты по продаже кухонь, продаже товаров в рассрочку, продвижению на рынок услуги «телефонный магазин», продвижению для оптовиков калькуляторов «Ситизен», рассчитать и провести рекламные кампании по этим проектам.

5. Создать и провести рекламные кампании по продвижению сети магазинов «Электрический мир» как услуги.

6. Провести все контрольные мероприятия по достижениям целей маркетинговых проектов, описанных в пп. 4, 5.

7. Создать стратегический маркетинговый план на 2000 год.

8. Провести аналитику по работе, проделанной согласно пп. 4 и 5, и на этой основе создать новые маркетинговые проекты по этой тематике.

9. Создать и внедрить в магазинах стандарты продвижения товара на месте продажи, создать систему контроля за исполнением этих стандартов.

10. Создать и внедрить концепции внешнего оформления магазина, модифицировать и упорядочить фирменный стиль.

11. Провести маркетинговые исследования и анализ вторичных данных для создания системы маркетингового прогнозирования.

12. Совместно с отделом информационных технологий провести следующие работы:

- создание центральных справочников:

- Справочник товаров;

- Справочник групп;

- Справочник марок;

- Классификатор групп главный;

- Справочник контрагентов;

- Классификатор контрагентов;

- введение первичного учета в магазинах:

- учет брака и некондиционного товара;

- учет витрины;

- учет складских остатков;

- учет реальных розничных цен;

- учет действий магазинов по переоценке;

- учет условий поставки (в соответствии с разработанной финансовым отделом инструкцией).

13. Ввести постоянную поддержку системы маркетинговой информации:

- база данных по рекламе в прессе;

- новости от конкурентов;

- базы данных по выручке, фотометрии и количеству чеков;

- действующие рекламные акции (сроки, условия, участники);

- специальные цены на товары (перечень товаров, цена, сроки действия).

14. Создать автоматизированную систему аналитики продаж и склада:

- создать на сервере, используя технологию OLAP, консолидированную информацию из магазинов и центральные справочники;

- подключить и обучить пользователей технологии OLAP-анализа.

15. Продолжить совершенствование контроля за ассортиментно-ценовой политикой:

- Ведение электронных каталогов. В центральном справочнике товаров должны присутствовать все хитовые товары, имеющиеся у ближайших конкурентов (или выпущенные

на рынок). Должны быть назначены и заполнены основные функциональные (технические) характеристики товаров.

- Мониторинг цен на рынке.

16. Завершить создание базы данных по нашим постоянным клиентам (номер дисконтной карты, фамилия, имя, отчество, адрес, телефон. В дальнейшем – пол, наличие транспорта, образование, семейное положение и т. п.).

17. Перейти от учета единиц проданного товара к учету конкретных покупок.

18. Провести ряд работ для улучшения деятельности информационно-справочной службы:

- Перейти на новую программу NTV-2, использующую более эффективную технологию.

• Создать базу данных «Спрос». Для этого добавить в программу возможность формализации вопроса клиента в соответствии с классификацией, принятой в центральных справочниках, и ведение лога запросов к базе данных в течение дня, что позволит анализировать звонки в ИСС (когда звонили, кто отвечал, что спрашивали, в скольких магазинах это оказалось) в любом разрезе (месяц, день недели, утро-вечер, категория вопроса, товарная группа, марка, товар, направление и т. п.).

• Состыковать аналитики продаж, склада, ассортиментно-ценовой политики, базы «Мониторинг рекламы», базы «Медиаплан» с базой данных «Спрос», что позволит более эффективно планировать товарные запасы в магазинах в соответствии с сезонными и другими закономерностями.

Создание положения о маркетинговой службе предприятия

Одновременно с планом работ нам необходимо создать Положение о маркетинговой службе. Это нужно для того, чтобы описать бизнес-процессы, происходящие как в самой службе маркетинга, так и между этой службой и другими отделами фирмы. Это даст нам возможность легко обосновывать необходимость привлечения новых специалистов в маркетинговую службу и легко договариваться с топ-менеджерами о предоставлении вам нужной информации.

Положение делится на несколько частей. Еще один пример из моего опыта в качестве директора по маркетингу.

ПОЛОЖЕНИЕ

о маркетинговом подразделении

(фрагменты)

I. Общие положения

1. *Маркетинговое подразделение (далее – Маркетинговая служба) является самостоятельным структурным подразделением ОАО «...» (далее – Компания) и возглавляется директором по маркетингу.*

2. *Маркетинговая служба создается для содействия подразделениям Компании в увеличении объема оптовых и розничных продаж путем выявления и оценки потребностей потребителей и проведения практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей, определения характера этих мероприятий, координации деятельности Компании в этой области и, в результате, создания предпосылок для увеличения прибыли.*

3. *Руководителем Маркетинговой службы является директор по маркетингу, он назначается и освобождается от должности генеральным директором Компании.*

4. *Структуру и штат Маркетинговой службы комплектует руководитель Маркетинговой службы, а утверждает генеральный директор Компании исходя из условий и особенностей деятельности Компании на рынке, а также объема работ, возложенных на Маркетинговую службу.*

5. *Маркетинговая служба руководствуется в своей деятельности стратегическим планом развития Компании, действующим законодательством Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, решениями Правительства РФ и другими нормативными актами, а также приказами и распоряжениями по Компании, настоящим Положением и Приложениями к нему.*

II. Цели

1. *Создание и поддержание системы маркетингового планирования, маркетингового контроля; содействие и координация маркетинговых действий подразделений по проникновению на целевые рынки, выходу на лидирующие позиции на этих целевых рынках, расширению доли рынка, контролируемой Компанией.*

2. Содействие подразделениям Компании в создании и поддержании обоснованных предпосылок увеличения прибыльности от продаж.

3. Участие в создании и модификации системы информации для понимания руководством Компании ситуации на рынке.

4. Выделение конкурентных преимуществ Компании и создание программы по их дальнейшему формированию и поддержанию.

5. Участие в совершенствовании сбытовой структуры и системы маркетингового управления.

Эти цели определяют круг задач, описанных ниже.

III. Задачи

1. Исследования и прогнозы:

- создание и поддержка информационных потоков для получения комплекса маркетинговой информации, включая рыночную информацию о предъявляемых покупателями требованиях к товарам, продающимся в магазинах Компании, и к самим магазинам;

- исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на эти товары, конкурентной среды;

- разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребностей различных групп активных и потенциальных потребителей.

2. Планирование:

- разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга, исходящей из корпоративных целей Компании и Группы компаний ЛИТ, включая сегментирование рынка и выявление целевых сегментов, проникновение на них, формирование, расширение спроса в этих сегментах на товары, предлагаемые магазинами Компании, отстройка от конкурентов магазинов;

- создание системы координации маркетинговой деятельности подразделений Компании и содействие им согласно п. 2.1;

- создание и поддержание информационной системы, позволяющей сформировывать и поддерживать конкурентные преимущества товаров, предлагаемых магазинами Компании;

- подготовка предложений по развитию системы сбыта, содействие магазинам Компании в их применении.

3. Продвижение:

- содействие подразделениям Компании в создании комплексной системы управления развитием и совершенствованием сервиса;

- содействие подразделениям Компании в создании комплексной системы развития магазинов как существующих каналов сбыта и их модификации;

- координация деятельности сбытовых подразделений Компании в области применения комплекса маркетинга;

- поиск и помощь в реализации возможностей объединения программ продвижения товаров, предлагаемых магазинами Компании и другими торговыми фирмами.

4. Коммуникация: планирование, разработка и координация выполнения всего объема необходимых маркетинговых коммуникаций – организация рекламных кампаний, акций публич-рилейшенз, стимулирования сбыта товаров для всех подразделений Компании – либо содействие подразделениям Компании в проведении подобных коммуникационных мероприятий.

5. Маркетинговый контроль:

- разработка системы контрольных маркетинговых показателей;

- организация получения информации по этим показателям;

- создание предложений по коррекции краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной маркетинговых стратегий Компании на основании получаемых сведений.

б. Бюджет маркетинга:

- разработка бюджета маркетинговых мероприятий;
- разработка и содействие по внедрению системы контроля экономической эффективности маркетинга в подразделениях Компании.

IV. Функции

Для решения задачи 1 – ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРОГНОЗЫ:

1. Получение и обработка данных, касающихся потребительских свойств товаров, позиционирования магазинов, удовлетворенности потребителей ассортиментом, уровнем обслуживания и другими конкурентными преимуществами.

2. Получение данных о потребностях и нуждах потенциальных, активных покупателей товаров, предлагаемых Компанией, и посетителей магазинов Компании.

3. Сбор, систематизация и анализ всей вторичной коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта; создание информационно-статистического банка данных по маркетингу; поддержание единого банка данных товаров; мониторинг цен и других важных конкурентных преимуществ основных прямых конкурентов.

4. Сбор, систематизация и анализ первичных данных о рынке сбыта, определение основных тенденций на рынке.

5. Определение географического размещения потенциальных потребителей и их особенностей в зависимости от такого размещения.

6. Определение социально-демографической структуры рынка потребителей.

7. Определение основных поведенческих характеристик потребителей: их отношение к товарам и услугам Компании, градация и ранжирование их нужд.

8. Определение психографических характеристик потребителей: их отношение к порядку получения информации, ранжирование их отношения к СМИ и различным носителям рекламы.

9. Определение критериев, выбор наиболее выгодных Компании сегментов потребительского рынка и создание предложений по порядку работы с ними.

10. Сбор, систематизация и анализ первичных данных по конкурентной среде, анализ сильных и слабых сторон конкурентов.

11. Анализ конкурентоспособности товаров и услуг Компании, сопоставление их потребительских свойств, цены, издержек с аналогичными показателями конкурентов.

12. Определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке.

13. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта: т. е. коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на товары и услуги, предоставляемые Компанией, и соотношение спроса и предложения на конкретные виды этих товаров и услуг.

14. Выявление взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж.

15. Расчет емкости рынка товаров и услуг Компании.

16. Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозов по платежеспособному спросу на новые и существующие товары и услуги Компании.

17. Проведение тестирования услуг, рекламы, акций паблик-релейшенз, стимулирования сбыта и сбор данных о реакции потребителей на это тестирование.

Для решения задачи 2 – ПЛАНИРОВАНИЕ:

1. Разработка и содействие в организации выполнения для Компании в целом и в подразделениях Компании, занятых закупочно-сбытовой деятельностью, долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного стратегического и оперативного маркетингового планирования.

2. Анализ текущей маркетинговой ситуации, уяснение корпоративных целей.

3. Систематизация первичной и вторичной маркетинговой информации и анализ возможностей и угроз в текущей маркетинговой ситуации.

4. Определение базового и целевого рынка, создание предложений по предварительному позиционированию товаров и услуг Компании.

5. Самостоятельное создание и содействие в создании силами подразделений долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных маркетинговых планов для каждого сегмента целевого рынка, включающих в себя планы формирования, поддержания и расширения спроса на товары и услуги Компании.

6. Создание комплекса маркетинга, включающего в себя стратегии организации продаж; выявление мотивации потребителей целевого рынка и создание концепции маркетинговых коммуникаций; организация совместно с заинтересованными подразделениями Компании планирования ценообразования; планирование каналов сбыта.

7. Анализ и прогнозирование объемов продаж, уровня и качества конкурирующих товаров и услуг, их преимуществ и недостатков по сравнению с товарами и услугами Компании, наличия новых рынков сбыта и новых потребителей.

8. Участие в согласовании планов начала продаж новых товаров и оказания новых услуг; участие в формировании годовых, квартальных и месячных номенклатурных планов сбыта.

Для решения задачи 3 – ПРОДВИЖЕНИЕ:

1. Содействие всем подразделениям Компании, в т. ч. магазинам, в выработке единой сбытовой политики.

2. Содействие в модификации методики реализации товаров и услуг через магазины и другие существующие каналы сбыта.

3. Содействие подразделениям Компании в создании методики и проведении пробных продаж новых и модифицированных товаров и услуг.

4. Изучение, анализ маркетинговой эффективности каналов сбыта, используемых Компанией, создание предложений по увеличению этой эффективности, содействие в реализации этих предложений.

5. Участие в разработке совместно с соответствующими подразделениями Компании руководств, правил и другой документации для потребителей.

Для решения задачи 4 – КОММУНИКАЦИЯ:

1. Изучение и использование передового опыта маркетинговых коммуникаций в стране и за рубежом.

2. Разработка и участие в разработке сбытовыми подразделениями Компании системы маркетинговых коммуникаций (реклама, паблик-релейшенз, стимулирование сбыта) для каждого сегмента целевого рынка, включающей по необходимости: рекламу при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организацию и подготовку статей и информации для журналов, газет, радио; подготовку сценариев для

рекламных роликов, фильмов; осуществление наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте; прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами); медиапланирование; организацию участия Компании в выставках; подготовку необходимых документов и материалов; организацию других мероприятий по формированию, поддержанию и расширению потребительского спроса на товары и услуги, предлагаемые Компанией.

3. Создание системы разработки, формирования и продвижения фирменного стиля Компании, включая места продажи, систему телефонной информации и Интернет.

4. Участие в разработке интернет-проектов Компании.

5. Организация получения информации и анализ эффективности маркетинговых коммуникаций, их влияния на сбыт, информированности потребителей о товарах и услугах Компании; разработка предложений по формированию, поддержанию и расширению спроса.

6. Создание рекомендаций по проведению тестирования услуг, рекламы, акций публич-рилейшенз, стимулирования сбыта; анализ данных о реакции потребителей на это тестирование и выработка рекомендаций по модификации медиапланирования.

Для решения задачи 5 – МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНТРОЛЬ:

1. Определение и помощь подразделениям в определении списка контрольных показателей маркетинга по каждому виду планирования, целевому сегменту.

2. Создание предложений и участие в отслеживании контрольных показателей маркетинга в сбытовых подразделениях Компании.

3. Разработка предложений по ликвидации экономически необоснованных маркетинговых расходов.

4. Создание предложений и участие в проведении ревизии маркетинга в сбытовых подразделениях Компании.

5. Контроль за функционированием дисконтного проекта и других долгосрочных проектов по стимулированию сбыта.

6. Подготовка предложений и рекомендаций по номенклатуре товаров и услуг Компании исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка, спроса на конкретные виды товаров и услуг.

7. Совместно с заинтересованными подразделениями организация сбора первичных сведений о недостатках в обслуживании потребителей, учета рассмотрения претензий по поводу качества товаров и предоставляемых услуг.

Для решения задачи 6 – БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА:

1. Получение данных по планированию целевой прибыли на основании прогноза общего объема рынка товаров и услуг, прогноза доли рынка Компании, прогноза объема продаж, установления продажной цены, расчета суммы поступлений от продаж, расчета суммы переменных издержек, определения постоянных издержек, расчета части валовой прибыли для покрытия расходов на маркетинг и извлечения дохода, расчета суммы целевой прибыли, расчета суммы возможных затрат на маркетинг.

2. Создание маркетингового бюджета.

3. Анализ эффективности затрат на маркетинг.

V. Структура Маркетинговой службы

1. Структура Маркетинговой службы создается исходя из существующей структуры Компании, ее корпоративных целей, стоящих перед Маркетинговой службой задач и может

изменяться, если изменяется структура Компании либо задачи, стоящие перед Маркетинговой службой.

2. Оптимальная структура Маркетинговой службы должна обеспечивать выполнение задач, облегчать управление, минимизировать координационные проблемы, обеспечивать мобильность Маркетинговой службы, мотивированность сотрудников и реализацию их творческого и профессионального потенциала.

3. Оптимальная структура и штатное расписание Маркетинговой службы строятся и видоизменяются также исходя из состояния конкуренции, внешних каналов сбыта, числа и величины рынков, числа и структуры потребностей, покупательной способности потребителей, правовых норм, политических и общественных отношений, величины Компании, ее рыночного опыта, числа и разнородности предлагаемых Компанией товаров и услуг, квалификации сотрудников, финансового потенциала, имеющихся каналов сбыта.

4. Структурно Маркетинговая служба состоит из отделов, каждый из которых решает определенные задачи, обрисованные в настоящем Положении.

5. Отдел возглавляется руководителем отдела, который подчиняется руководителю Маркетинговой службы, назначается и увольняется генеральным директором Компании с ведома и согласия руководителя Маркетинговой службы и руководствуется в своей деятельности стратегическим планом развития Компании, действующим законодательством Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, решениями Правительства РФ и другими нормативными актами, а также приказами и распоряжениями по Компании, настоящим Положением, Приложениями к нему, Положением об отделе.

6. Имея в виду вышеприведенные задачи, предполагается, что Маркетинговая служба будет состоять из следующих отделов: исследований и планирования (для решения задач «Исследования и прогнозы», «Планирование»), маркетингового контроля (для решения задач «Маркетинговый контроль», «Бюджет маркетинга»), коммуникаций (для решения задач «Продвижение», «Коммуникация»).

7. Порядок взаимодействия сотрудников Маркетинговой службы с остальными подразделениями Компании осуществляется согласно представленной ниже главе «Взаимоотношения Маркетинговой службы с другими подразделениями».

8. Кадровый состав отделов указан в штатном расписании Маркетинговой службы.

9. Должностные обязанности сотрудников отделов логически вытекают из задач, которые решает отдел, и регулируются Положением об отделе, должностными инструкциями сотрудников, распоряжениями по Компании и Маркетинговой службе.

Здесь заканчивается первая часть. Все эти пункты вы согласуете только со своим вышестоящим руководством.

VI. Взаимоотношения Маркетинговой службы с другими подразделениями и должностными лицами

Порядок предоставления данных и материалов, срок предоставления которых указан «по мере необходимости» либо «по мере создания», регламентируется распоряжениями генерального директора Компании на основании служебных записок руководителей подразделений.

Генеральный директор Компании

Получает:

<i>Информация</i>	<i>Срок предоставления</i>
<i>1. Планы работ Маркетинговой службы</i>	<i>Еженедельно устно на совещании руководителей отделов, письменно — по запросу</i>
<i>2. Документы для принятия решения в соответствии с действующими внутренними нормативными документами</i>	<i>По мере необходимости</i>
<i>3. Планы и другие документы по маркетинговой деятельности</i>	<i>По мере создания</i>
<i>4. Отчет по плану работ, включающий контрольные показатели: доля рынка всего и по каналам распределения, увеличение объема продаж, экономическая эффективность маркетинга</i>	<i>Ежеквартально, не позднее 15-го числа первого месяца нового квартала</i>

Выдает:

<i>1. Утвержденные планы работ, отчеты и другие утвержденные документы</i>	<i>В течение 5 рабочих дней со дня поступления на утверждение</i>
<i>2. Приказы и распоряжения по компании</i>	<i>В течение 2 рабочих дней со дня подписания</i>
<i>3. Указания Маркетинговой службе по осуществлению намеченных в планах целей и задач</i>	<i>Ежеквартально, не позднее 15 дней со дня получения отчетов</i>
<i>4. Требования к Маркетинговой службе по вопросам контрольных показателей</i>	<i>Ежеквартально, не позднее 15 дней со дня получения отчетов</i>

Отдел розничных продаж***Получает:***

1. Утвержденные Маркетинговой службой и руководством Компании рекомендации по совершенствованию обслуживания, развитию и модификации деятельности магазинов «Электрический мир»	По мере создания. Не позже чем через 3 рабочих дня после утверждения
2. Планы по координации маркетинговой деятельности Маркетинговой службы и магазинов «Электрический мир»	По мере создания. Не позже чем через 3 рабочих дня после утверждения
3. Планы рекламных кампаний	По мере создания. Не позже чем через 3 дня после принятия в целом на совете директоров БЕ
4. Запросы на предоставления сведений, необходимых для исполнения функций Маркетинговой службы	По мере создания
5. Предложения по проведению плана мероприятий, снижающих себестоимость товаров и предоставляемых услуг	По мере создания. Не позже чем через 3 рабочих дня после утверждения
6. Методические указания по правильному использованию элементов фирменного стиля Компании	По мере создания. Не позже чем через 3 рабочих дня после утверждения
7. Сроки проведения занятий и инструктажей, цели и планы проведения	За 14 рабочих дней до предполагаемой даты
8. Отчеты о проведенных маркетинговых исследованиях	В течение 3 рабочих дней со дня готовности
9. Инструкции и предложения по продвижению товаров на месте продажи, внедрению новых услуг	По мере создания. Не позже чем через 3 рабочих дня после утверждения

Выдает:

1. Намеченные изменения планов продаж с обоснованием этих изменений	Ежеквартально, не позднее 15-го числа первого месяца нового квартала; ежегодно не позднее 15 января
2. Копии заявок на обучение, методические материалы на месяц, квартал, год	Ежеквартально, не позднее 15-го числа последнего месяца квартала
3. Данные по планируемому объему продаж	Ежеквартально, не позднее 15-го числа последнего месяца квартала
4. Данные для прогнозирования уровня платежеспособного спроса	По специальным запросам с указанием времени исполнения
5. Результаты проведения пробных продаж, отчет по эффективности проведенных маркетинговых мероприятий согласно прилагаемым к запросам методикам	Не позднее 10 рабочих дней с окончания мероприятия
6. Согласно специальным запросам другие маркетинговые данные, предоставление которых находится в компетенции вышеназванных подразделений	По мере необходимости

Здесь заканчивается вторая часть. Каждую таблицу (я взял для примера только две, но их должно быть столько же, сколько горизонтальных связей вы собираетесь создать). Каждая таблица согласуется с соответствующим руководителем подразделения.

VII. Контрольные показатели

Контрольными показателями являются своевременность и полнота исполнения планируемых задач. Контроль осуществляется непосредственным вышестоящим руководителем.

VIII. Права

1. Действуя в пределах своей компетенции, от имени руководства Компании представлять Компанию в других учреждениях и организациях, совершать хозяйственные операции и заключать договоры без доверенности, а также выдавать доверенности сотрудникам Маркетинговой службы на совершение хозяйственных операций.

2. Координировать и направлять деятельность всех структурных подразделений Компании в области маркетинга, изучения спроса потребностей и конъюнктуры рынка, организации маркетинговых коммуникаций.

3. Требовать и получать от подразделений Компании представления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию Маркетинговой службы.

4. Вносить генеральному директору предложения по укреплению маркетинговыми кадрами подразделений Компании.

5. В рамках своей компетенции поощрять работников входящих в Маркетинговую службу подразделений за достижение высоких показателей в их работе и привлекать виновных к ответственности за нарушения в производственно-хозяйственной деятельности либо ходатайствовать об этом перед руководством Компании.

6. Руководитель Маркетинговой службы пользуется и другими правами, изложенными в Должностной инструкции (Приложение 1).

IX. Ответственность

Руководитель Маркетинговой службы несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей перед генеральным директором Компании.

Третья часть Положения также согласуется только с вышестоящим руководителем. Обратите внимание на пункт «Ответственность». Расшифровываются его понятия следующим образом. «Качество» – что написали в маркетинговом проекте, то и получилось при внедрении. «Своевременность» – точное соответствие срокам.

Критерии оценки эффективности работы службы маркетинга и система оплаты труда ее сотрудников

Вопрос об оценке эффективности деятельности службы маркетинга ввиду отсутствия единой методики на каждом предприятии решается самостоятельно. В большинстве случаев главным критерием оценки работы службы считается фактическое поступление денежных средств на счет предприятия в конкретный период. Такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед службой маркетинга.

Предлагаемая ниже методика оценки эффективности работы службы маркетинга описана в разных источниках, я применял ее несколько раз на практике, работая консультантом.

Главными критериями оценки эффективности работы службы маркетинга в соответствии с предлагаемой методикой следует считать:

1. Качество, своевременность и глубину проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность разработанных прогнозов объема реализации по основным видам продукции и группам изделий на кратко-, средне- и долгосрочные периоды.

2. Осуществление поиска потребителей основных видов продукции предприятия и групп изделий, выявление основных причин отказа от заключения договоров на поставку (качество, ассортимент, цена, порядок и форма оплаты, условия поставки и расчетов, степень выполнения договорных обязательств предприятием, уровень обслуживания потребителей при отгрузке продукции на предприятии и организация сервисного обслуживания), поиск новых видов и форм расчетов с потребителями и освоение новых рыночных ниш.

3. Качество и своевременность выполнения работ в сфере разработки предложений по планированию и/или совершенствованию ассортимента, организации товародвижения, рекламы, включая выставочную деятельность, публик-рилейшенз и программ по стимулированию сбыта в соответствии с утвержденными планами работ.

В соответствии с этим критериям фонд заработной платы службы маркетинга в целом должен формироваться в соответствии со следующей формулой:

$$\Phi ЗП_{о/мар} = B_{мар} + (П_{над} + П_{прог}) \times K_1 \times K_2 ,$$

где $B_{мар}$ – базовый оклад или тариф, определяемый как постоянная составляющая заработной платы сотрудника, размер которой соответствует штатному расписанию. *Базовый оклад предлагается установить в размере 20–40 % от средней заработной платы сотрудника, которую он имел до введения новой системы оплаты труда.*

$B_{мар}$ зависит от квалификации специалиста. Вы вводите понятия «категория», «специалист категории», это общемировая практика, потому что тарифный оклад человеку платится в зависимости не от объема работы, а от его квалификации. Это написано в любом учебнике по управлению человеческими ресурсами. Например, специалист-маркетолог третьей категории получает $B_{мар}$ 200 долларов, специалист-маркетолог второй категории получает $B_{мар}$ 600 долларов, первой категории – 1500 долларов. Квалификация любого сотрудника, в том числе маркетолога, определяется на основе аттестации. Порядок аттестации прописан в нашем законе о труде. Обычная аттестационная комиссия: вы как руководитель, начальник отдела кадров и кто-то из представителей администрации. Вы пишете ряд квалификационных вопросов, на которые человек должен ответить. Грубо говоря, вы устанавливаете, что

специалист квалификации третьего уровня, маркетолог-аналитик должен знать, к примеру, всю основную маркетинговую терминологию.

Аттестация проходит раз в год, следовательно, через год сотрудник может попытаться получить вторую категорию. Задания, естественно, будут уже сложнее.

$P_{над}$ – персональная надбавка или денежное вознаграждение, устанавливаемое каждому сотруднику по представлению руководителя службы маркетинга в рамках утвержденного общего фонда на персональные надбавки всем сотрудникам службы. *Размер персональной надбавки может составлять 50–60 % от $B_{мар}$.*

Это старый добрый КТУ – коэффициент трудового участия. Имеется в виду следующее. В маркетинге существует целый ряд работ, которые можно делать совместно. Отчет по маркетинговым исследованиям, например, может написать маркетолог-аналитик, а может – специалист по маркетинговым исследованиям. Написать задание на создание концепции рекламной кампании может маркетолог-аналитик и специалист по рекламе. И таких работ очень много. За подобную помощь друг другу сотрудники маркетинговой службы и получают $P_{над}$.

$P_{прог}$ – денежное вознаграждение сотрудникам службы маркетинга за точность разработки прогноза реализации основных видов продукции и групп изделий на конкретный период времени. Это премия за то, что ваш проект рассчитан правильно, которую вы получаете после внедрения проекта.

При определении размера вознаграждения за точность прогноза необходимо по каждому виду продукции или группе изделий установить интервал прогнозных значений (минимум – максимум). В случае если прогнозная оценка (интервал), данная службой маркетинга, совпадает с фактическими данными по заключенным договорам за тот же период, $P_{прог}$ плюсуется при расчете вознаграждения. В противном случае эта же сумма вычитается. Размер максимального вознаграждения/депремирования за точность прогноза *не может превышать* размера $P_{над}$.

K_1 – относительный коэффициент, отражающий фактическое привлечение потребителей, заключивших договор на поставку продукции предприятия. При расчете коэффициента K_1 за базу принимаются только заключенные с потребителями в данный период договоры, **НЕЗАВИСИМО** от фактического поступления денежных средств или других форм оплаты за поставленную продукцию по ним (*подразумевается, что сотрудники службы маркетинга не занимаются сопровождением заключенных договоров*).

Примечание: K_1 используется в случае, если отдел сбыта входит в состав службы маркетинга.

Информацию о заключенных договорах представляет отдел договоров или сбыта. В случае возникновения разногласий по вопросу учета заключенных договоров с потребителями, найденными сотрудниками службы маркетинга, решение вопроса выносится на рассмотрение коммерческого или генерального директора.

Размер данного коэффициента рассчитывается исходя из следующих критериев:

- сумма договора;
- форма и порядок оплаты (наличная, безналичная, отсрочка платежа, консигнация);
- бартер, взаимозачет, ценные бумаги и др.

В основу расчета могут быть положены принципы действующего на предприятии Положения о премировании коммерческих агентов, его размер может колебаться от 1,0 до 1,5.

Величина коэффициента может быть увеличена/уменьшена в зависимости от категории привлеченного потребителя: новый/старый (известный/ранее сотрудничающий). Новый

– это потребитель, не имевший договорных отношений с предприятием в течение 6–12 месяцев, предшествующих новой фактической дате заключения договора. Соотношение размеров вознаграждений за привлечение новых и старых потребителей предлагается соответственно в пропорции 3 к 1.

K_2 – относительный коэффициент, отражающий субъективную оценку вышестоящим руководителем уровня, качества и сроков выполнения работ в сфере разработки предложений по ассортиментной, ценовой, рекламной и PR-стратегиям и участия в их осуществлении. Проще говоря, это «тринадцатая зарплата», которая платится непосредственно директором предприятия, если он считает, что маркетинг отработал в этом году хорошо.

Величина этого коэффициента определяется волевым решением вышестоящего руководителя, но в заранее оговоренном интервале, например 0,9–1,1, который доводится до сведения всех сотрудников службы маркетинга.

Так как годовой бюджет пишется на целый год, то переходить к новым расчетам заработной платы вы будете с начала нового года. При составлении годового бюджета вы приходите с этой формулой к финансовому менеджеру и говорите: «У нас ФЗП сохраняется с прошлого года, но выдаваться будет по этой схеме. Давайте так рассчитаем, что ФЗП не увеличивается, но теперь жестко будет зависеть от коммерческого результата. Давайте рассчитаем, какие коэффициенты здесь будут». Они это рассчитывают и выдают, сколько будет $P_{прог}$, исходя из количества ваших проектов.

Порядок внедрения новой системы оплаты труда

При подготовке приказа о внедрении новой системы необходимо оговорить, что в этот период (ориентировочно первые три месяца) значение $P_{\text{прог}}$ будет учитываться при расчете ФЗП *ТОЛЬКО* для премирования. В случае же неправильного прогноза депремирование применяться не будет, но информация о его возможных размерах будет доводиться до сведения всех сотрудников службы маркетинга. Естественно, сотрудники вашей службы должны быть детально ознакомлены с разработанными коэффициентами и сроками внедрения новой схемы.

Ну а потом, когда уже всё подписано, завязано и заколото, вы примерно полгода приучаете своих служащих к этой новой системе оплаты труда. То есть, вы деньги даете по-старому, а бумажки прописываете по-новому, чтобы они чувствовали, как это происходит и кто за что получает.

После анализа результатов внедрения системы необходимо в нее внести соответствующие коррективы.

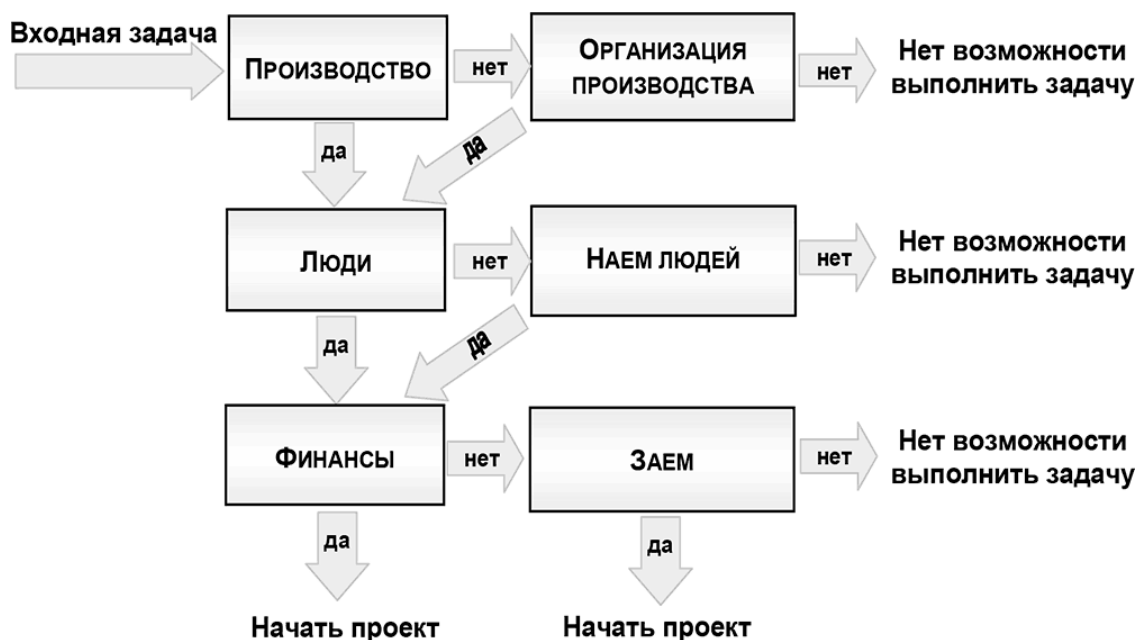
Развертывание маркетингового конвейера (с)

Теперь займемся основной деятельностью директора по маркетингу – деятельностью на рынке. Итак, к этому моменту у вас уже должен быть готов анализ внешней маркетинговой среды и выяснено, какие неудовлетворенные потребности вы можете удовлетворить. Естественно, перечень неудовлетворенных потребностей должен быть зафиксирован в программе и плане работ и утвержден у руководства.

Я уже упоминал, что работа директора по маркетингу основана на создании и реализации тактических маркетинговых проектов. Анализ макросреды вы уже сделали. Двигаемся дальше.

Анализ вторичной информации внутренней маркетинговой среды (микросреды)

По мнению Ф. Котлера, *микросреда* – факторы, тесно связанные с компанией и воздействующие на ее способность обслуживать клиентов.



Итак, входная задача – увеличение объемов продаж на 30 % в ближайшие полгода. Что примечательно, маркетолог не исследует внутреннюю среду, он инициирует эти исследования, то есть он рассылает документы. Прежде всего, он пишет служебную записку руководителю производства: «Уважаемый руководитель производства! Перед нами поставлена задача увеличения объемов продаж на 30 % в ближайшие полгода. Это значит, что вы в течение трех месяцев (например) должны произвести на 30 % больше, чем сейчас. Возможно ли это? Ответьте мне, да или нет». Если ответ отрицательный, пишется записка генеральному директору: «Возможна ли новая организация производства? Например, размещение заказа на чужих территориях». Если нет, то, соответственно, и нет возможности выполнить задачу. Если руководитель производства или генеральный директор отвечают положительно, следующим шагом будет служебная записка управляющему отделом кадров: «Люди для этого для всего есть?» – «Нет». – «Наем возможен?» – «Нет». Нет возможности решить задачу. Если да – в финансы, финансовому менеджеру вопрос: «Можно ли решить эту задачу, используя производство и людей в тех размерах, в которых они вам скажут?» – «Нет». – «Занять где-нибудь можно?» – «Нет». Нет возможности решить задачу.

Итак, на основании анализа микросреды мы выясняем, способна ли наша внутренняя среда к выполнению конкретной технической задачи, поставленной перед нами. Если да, то в этом случае мы начинаем создавать *гипотезу целевого рынка*.

Составление гипотезы целевого рынка

Факт – ЧТО ПРОДАЕМ

Аргумент – ПОЧЕМУ ЭТО БУДУТ ПОКУПАТЬ ИМЕННО У НАС

Кому – ОПИСАНИЕ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА ПОСЕГМЕНТНО

Где – МЕСТО (где будем продавать)

Когда – ВРЕМЯ (когда будем продавать)

По какому каналу – КАНАЛЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Теперь давайте посмотрим, в чем заключаются ответы.

Что? Если это товарный маркетинг, то факт – это товар, аргумент – его объективное свойство. Факт – вода, аргумент – газированная. Если это маркетинг удовлетворения потребностей, то факт – это предложение, а аргумент – почему это будут покупать у нас. Описание факта всегда начинается словом «продажа».

Кому? Здесь вы описываете сегмент вашего целевого рынка, потому что гипотеза целевого рынка составляется для каждого сегмента. Ответ на вопрос «кому?» означает описание сегмента, включая его социально-демографические характеристики. То есть, если ваш целевой сегмент – конечный потребитель, то к социально-демографическим характеристикам относятся, например, пол, возраст, платежеспособность. Если ваш целевой сегмент – товары промышленного назначения, оптовая торговля или услуги, которые не выходят на конечных потребителей, то к социально-демографическим характеристикам можно отнести такие, как месторасположение предприятия, количество работающих и объем предполагаемого заказа. Интересно в данном случае, что зачастую промышленные предприятия, работая с определенными потребителями, готовят комплекс маркетинга для каждого потребителя отдельно. Поэтому на вопрос «кому?» можно ответить иногда совершенно конкретно – заводу «Северсталь».

Где? Описывается территория, где будет осуществляться предполагаемый комплекс маркетинга. Например, «только в Москве», «в крупных городах России» или «по всей стране».

Когда? Указывается период, в рамках которого будет происходить реализация комплекса маркетинга.

По какому каналу? Имеется в виду канал рекламы, который вы будете использовать. Например, Первый телевизионный канал, рекламный ролик после передачи «Последний герой». Или ежедневное объявление в газете «Московский комсомолец», 1/4 полосы. Или трехразовая ежемесячная рассылка по адресам потенциальных покупателей плюс полгода ежемесячно рекламное объявление в отраслевом журнале размером в одну полосу.

Ответ на каждый вопрос необходимо прописать подробно, потому что гипотеза целевого рынка в том виде, в котором она создана, и проверяется в маркетинговых исследованиях. Насколько подробно вы ее опишете, настолько подробно вы ее сможете проверить. А чем более подробно вы проверите, тем меньшая неопределенность у вас будет при расчете целевого рынка.

Внимание! Аргумент пишется обязательно с точки зрения **концепции удовлетворения потребностей**. Разговоры о том, что, допустим, «в России никто больше не производит этого» или «в России никто больше не продает этого» неприемлемы, поскольку мы уже достаточно серьезно внедрены в мировую экономику и то, что в России мы это делаем единственные, не значит, что мы это делаем единственные вообще.

Пример составления аргумента

Факт – продажа минеральной воды оптом.

Аргумент – двухнедельная отсрочка платежа.

Факт – продажа молочных продуктов оптом.

Аргумент – допоставка товара менее, чем за 24 ч.

Факт – продажа жвачки.

Аргумент – резкое усиление успеха у женщин.

Обратите внимание, что в аргументе отсутствуют какие-либо характеристики товара или услуги.

При ответе на вопрос «кому?» описание сегмента должно быть как можно более полным. Основные характеристики сегмента:

b2c – возраст, пол, платежеспособность;

b2b – месторасположение предприятия, вид бизнеса, предполагаемый объем закупок у нас.

Важнейшим фактором гипотезы целевого рынка является аргумент, поэтому он требует многоступенчатой проверки. Первая ступень проверки – экспертная. Она наступает после того, как вы его написали.

Аргумент хорош, если:

- 1. В сегменте очевидно много платежеспособных потребителей.*
- 2. Мало или совсем нет конкурентов по удовлетворению потребности.*
- 3. Продается не товар, а удовлетворение потребности.*

Какой аргумент мы выберем, такова и будет конкурентная среда.

Только когда гипотеза целевого рынка написана, мы можем делать анализ конкурентной среды.

Важно! Анализ делается только по тем конкурентам, которые удовлетворяют одинаковую или схожую с нами потребность.

Анализ конкурентов

Анализ конкурентов проводится в два этапа. Сначала делается сравнительная матрица на каждого конкурента. Сравним, например, «Сникерс» и беляш, которые удовлетворяют одинаковую потребность – быстрое утоление голода.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ «СНИКЕРСА»	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ БЕЛЯША
Гигиеничная упаковка Долгий срок хранения Питательность Гарантированное наполнение (знаем, что едим) Низкая цена Легко купить в любом киоске	Питательность Более сбалансированный по составу Горячий
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ «СНИКЕРСА»	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ БЕЛЯША
Плохо реагирует на высокие температуры Много сахара — вызывает кариес	Маленький срок хранения Неясность ингредиентов

Таким образом, мы получаем целый ряд пересекающихся и непересекающихся слабых и сильных сторон. Пересекающиеся вычеркиваются, непересекающиеся выписываются в другую таблицу, в раздел «Факты». По каждому факту пишется, является ли это угрозой или возможностью и как мы будем на это реагировать в рекламной кампании.

Факты	Угрозы/возможности	Реагирование
Гигиеничная упаковка	Возможность	Обязательно сказать об этом в рекламной кампании
Много сахара — вызывает кариес	Угроза	Ничего не говорить про сахар и зубы

Управление проведением маркетинговых исследований

Основная проблема, которая возникает здесь у специалиста по маркетингу, – правильная взаимосвязь с маркетинговым агентством, которое проводит исследование. Кроме того, иногда маркетинговые агентства работают некорректно. Для того чтобы директор по маркетингу мог правильно коммуницировать с маркетинговыми агентствами, он должен правильно поставить им задачу и создать надлежащую систему контроля.

Задачей исследования является проверка ГЦР. Более широкой – проверка ГЦР и результатов анализа конкурентов. Директор по маркетингу должен точно ставить задачу, а для этого он должен знать, как готовятся и проводятся исследования.

Сначала надо определить вид исследования.

Виды маркетинговых исследований

Качественное – поисковое исследование, проводимое с целью выяснения побуждений, реакций и поведения потребителей. Используется для определения тенденций на потребительском рынке.

Качественное исследование делается на небольших выборках – спрашивается 5–10 представителей вашего целевого рынка. Не представителей вашего офиса, а представителей вашего целевого рынка. Исследования называются качественными потому, что количественно их интерпретировать нельзя.

Основное применение качественных исследований

Уточнение гипотезы целевого рынка

При написании гипотезы целевого рынка вы всегда опираетесь на анализ внешней маркетинговой среды. Однако бывает, что вы не уверены в ГЦР. В этом случае рекомендуется сделать качественное исследование для проверки ГЦР. Вы подробно расспрашиваете 5–10 человек, нужно ли им ваше предложение, в каком случае они его купят и т. д.

Проверка анкеты количественного исследования

Когда вы сделаете анкету для количественного исследования, прежде чем ее запускать, опробуйте ее на 5–10 представителях вашего целевого рынка. Часто в анкете используют вопросы, ответы на которые могут быть некорректны.

Как-то у меня училась девушка, менеджер по маркетингу сети аптек. Составляет анкету, в анкете вопрос: «Какие лекарства вы чаще всего покупаете в аптеках?» Варианты ответов: профилактические средства, средства для лечения соматических расстройств, средства для лечения функциональных расстройств. Я говорю: «Вы уверены, что люди знают отличие соматических расстройств от функциональных?» Она удивилась: «Ну, это же элементарно!» Для кого? Вы должны быть точно уверены, что анкеты количественного исследования сделаны так, что все понимают вопросы, причем однозначно.

Проверка творческих разработок маркетинговых коммуникаций

Это значит, что все макеты, рисунки, сценарии сначала проверяются качественными исследованиями, прежде чем отправляются к потребителю. Потому что очень много выявляется огрехов, которые мешают правильно воспринимать рекламу.

Количественное – предусматривает получение информации от большого количества покупателей для проведения статистического анализа. Используются для последующих расчетов.

Количественные исследования называются таковыми потому, что они делаются на больших группах, на сотнях, иногда даже на тысячах людей.

Количественные исследования отвечают на вопрос «сколько?».

Применение:

- расчет объема рынка,
 - расчет эффективности рекламной кампании и ее бюджета,
 - расчет затрат на содержание каналов сбыта и их экономическая эффективность,
 - установка соотношения между объемом продаж и предполагаемой прибылью
- и т. п.

На основании цифры, полученной при расчете объема рынка нашего предложения, мы можем получить все остальные расчеты комплекса маркетинга.

Это значит, что в рамках проекта мы обязательно будем делать количественное исследование. А при необходимости добавлять качественное.

Инструменты маркетинговых исследований

Опрос – наиболее гибкий и наиболее дорогой способ, в рамках которого на основании заполненной анкеты и ее обработки делаются определенные выводы и вычисления.

Эксперимент – сбор информации путем выбора однотипных групп обследуемых, выдачи им разных заданий, контроля за факторами, которые влияют на результаты, и сравнения различий в групповых реакциях. То есть часть потребителей помещают в изменившиеся условия. Изменяется одна какая-либо переменная, иначе возникнут сложности с определением того, что же повлияло на ситуацию в первую очередь. По изменению этой одной переменной отслеживают, допустим, результат потребительского поведения. Например, по выявлению реакции на различные цены. Как правило, эксперимент проводится достаточно редко, потому что его тяжело осуществить, не нанося вреда компании, в случае если этот эксперимент покажет отрицательный результат.

Наблюдение – представляет собой сбор информации об исследуемом объекте путем наблюдения за выбранными группами людей, действиями и ситуациями, то есть предполагает наблюдение за естественным ходом событий. Чаще всего наблюдение проводится в торговых точках – наблюдение за поведением потребителей.

Обычно в маркетинговых исследованиях применяется опрос с помощью анкеты. Человек, который отвечает на вопросы, называется **респондент**, а тот, кто их задает, – **интервьюер**. Иногда респондент сам заполняет анкету, а иногда интервьюер читает ему вопросы и варианты ответов, а респондент выбирает приемлемый для себя вариант.

Эксперимент и наблюдение редко применяются в маркетинговых исследованиях.

Порядок набора и проведения фокус-групп

Проведение фокус-группы заключается в приглашении 6–10 представителей определенного целевого сегмента на несколько часов для беседы со специально подготовленным модератором о товаре, услуге или организации.

Фокус-группа – это объединенная по некоторым критериям малая группа, внимание и интеллектуальные усилия которой временно сконцентрированы исследователем на определенной теме.

Фокус-группа – настолько часто применяемый способ качественных исследований, что иногда даже говорят, что фокус-группа – это и есть качественное исследование. Нет, это один из методов, точно так же, как есть качественный опрос.

Модератор – ведущий и направляющий дискуссии человек. Желательно чтобы это был профессиональный социальный психолог – «коммуникатор», который должен в течение полутора-двух часов держать в фокусе внимания группы определенную тему разговора и следить за тем, чтобы проявления групповой динамики не вошли в противоречие с целями и задачами исследования.

На фокус-группах задаются не вопросы, а темы.

Групповые явления

Несмотря на то что фокус-группа – это кратковременная социальная общность (люди объединяются всего на несколько часов, после чего, может быть, уже никогда не встретятся вновь), в ней наблюдаются те же явления, что и в стабильных малых социальных группах:

- претензии на лидерство (в том числе необоснованные);
- конфликты (преимущественно скрытые);
- групповое давление;
- конформизм (уклонение от отстаивания своей точки зрения и пассивное присоединение к большинству);
- диссидентство (нарочитое отстаивание непопулярной точки зрения в пику остальным участникам).

Вы не можете самостоятельно проводить фокус-группы, поскольку для этого нужно иметь, во-первых, специальное образование, во-вторых, опыт проведения подобных фокус-групп. Модератор должен очень хорошо знать групповые законы, для того чтобы проведение фокус-группы дало какой-то качественный результат. Одно из частых явлений – конформизм, то есть желание быть как все. Модератор обязательно должен выявить неформального лидера прежде всего, чтобы не опрашивать его первым. Потому что остальные будут присоединяться к его мнению, даже если собственное видение иное. Опрашивать его надо последним – это знаменитое правило Наполеона. Когда он собирал совет военачальников, у него первыми выступали всегда младшие по должности, чтобы старшие не давили на них своим мнением.

Характеристики участников

Наиболее «конфликтными» из легко идентифицируемых характеристик участников являются:

- пол,

- возраст,
- социальный статус,
- образование,
- уровень доходов.

В смешанных по полу группах мужчины, как правило, говорят существенно больше времени, чем женщины. Некоторые мужчины к тому же стараются произвести на дам впечатление – выпендриваются, что может вызвать ревность у других участников группы. Особенно актуальна эта проблема в России, с ее неизжитыми патриархальными традициями.

Участники старшего возраста, как правило, опять-таки в силу традиций, пользуются большим авторитетом и уважением, чем более молодые. Им легче завладеть вниманием группы, их апелляции к личному опыту более убедительны. Это может вызвать «конфликт поколений» в группе.

Люди с высоким социальным статусом привыкли командовать, давать указания, высказывать «общее мнение», в то время как те, чей социальный статус относительно низок, привыкли отмалчиваться, подчиняться, соглашаться – в общем, проявлять конформизм. В группе, где социальные статусы участников сильно разнятся, есть большой риск не услышать большую часть мнений.

Обладатели высокого уровня образования имеют, как правило, богатый словарный запас, легко и красноречиво формулируют свои мысли, отношения, ощущения. В их присутствии люди с более низким уровнем образования будут стесняться, отмалчиваться – из опасений показаться неотесанными, косноязычными.

Граждане с высоким уровнем доходов иногда даже внешним видом и манерами раздражают тех, чьи доходы существенно ниже. Не стоит рисковать в ходе исследования получить «обострение классовой борьбы», если только этот вопрос не является объектом изучения исследования.

Исходя из этих соображений, исследователи стараются при формировании групп добиться относительной однородности участников по указанным пяти характеристикам. Что должно создать у последних ощущение комфорта и повысить чувство уверенности, уровень самооценки собственной точки зрения, которую легче высказывать и отстаивать в социально близком окружении.

Проблема заключается в том, что даже если вы работаете с исследовательским агентством, оно очень часто вас обманывают, потому что вы не знаете правил набора людей в фокус-группу.

Правила набора людей в фокус-группу:

1. В фокус-группу должны попасть те, кто описан у вас в ГЦР, то есть представители нужного вам сегмента.

2. В фокус-группу не должны попасть четыре типа людей:

- имеющие отношение к проведению исследований, а также к рекламе, журналистике, связям с общественностью;
- знакомые с технологиями проведения исследований, в частности – с фокусированием, даже если это знакомство свелось к участию в фокусировании в прошлом; набираемый в фокус-группу человек может попасть в нее в следующий раз не ранее чем через два года;
- имеющие профессиональное отношение к предмету исследования, в частности работники торговли, если речь идет о реализации потребительских товаров;
- знакомые между собой, с сотрудниками исследовательской компании или с модератором.

Фильтрующая анкета

Основным инструментом набора участников фокус-групп является фильтрующая анкета, разрабатываемая на основе отборочных критериев и с учетом требований обеспечения однородности состава групп. Кроме того, фильтрующая анкета должна предотвращать набор лиц, чье участие нежелательно по профессиональному признаку (специалисты по маркетингу и другие).

Для того чтобы вы были уверены в том, что все ограничения по участию в фокус-группе учтены, модератор должен сдать вам такую фильтрующую анкету на каждого участника. В ней должны быть прописаны вопросы и ответы, из которых понятно, что этот участник относится к вашему сегменту и не имеет отношения к исследованию, не является знакомым модератора и т. д. Предупредите модератора, что вы обязательно будете это проверять. Если по каким-то причинам фильтрующая анкета не сдается – с этим модератором и этой исследовательской организацией дела не имейте. Кстати, хороший модератор сам первым расскажет вам о фильтрующей анкете и предложит с ней ознакомиться.

Порядок проведения фокус-группы очень прост. Участники и модератор сидят за круглым столом, на котором стоят легкие закуски, прохладительные или горячие (не горячительные!) напитки в зависимости от времени года. Модератор задает темы для обсуждения, и каждый участник отдельно высказывается. Запрещена критика модератора и друг друга. Весь процесс обязательно снимает камера, потому что отчет о фокус-группе пишется на основании расшифровки видеозаписи. Но при этом, пожалуйста, имейте в виду, что стоящая рядом камера никак не влияет на фокус-группу, не стесняет и не отвлекает ее, поэтому нет необходимости в специально оборудованном помещении со стеной односторонней прозрачности, за которой эта камера будет стоять. Правда, мне очень понравилась ситуация, когда один маркетингоориентированный начальник посадил во время проведения фокус-группы за такую стенку своего главного инженера, технолога и бухгалтера со словами: «Слушайте, что говорят те люди, которые приносят вам деньги». Им было полезно послушать.

Отчет по фокус-группе

В отчете пишется два вида ответов:

1. То, что сказала подавляющее большинство участников.
2. Интересные высказывания меньшинства.

Никаких количественных выводов на основании фокус-групп не делается, однако же фокус-группа является мощным инструментом для того, чтобы выявить тенденцию.

*Примечание. На рынке B2B из-за его специфики фокус-группы не делаются, поскольку такую группу сложно собрать. Как правило, они заменяются качественными, или **глубинными опросами**, когда опрашиваются по отдельности несколько человек. Так как вопросов много, от 50 до 100, это отнимает у респондента много времени и поэтому требует щедрого вознаграждения – хорошего подарка или сытного ужина в ресторане.*

Пример отчета по фокус-группам

Результаты по фокус-группам

(проект «Услуга „фирменный магазин бытовой техники“»)

В рамках проекта «Услуга „фирменный магазин бытовой техники“ было проведено маркетинговое исследование с целью изучения мнения покупателей техники о фирменном магазине бытовой техники (ФМБТ).

Задачи исследования:

- 1. Выяснить представление покупателей о ФМБТ.*
- 2. Выяснить мнение о характеристиках и услугах ФМБТ (ассортимент, цены, обслуживание, скидки, подарки) – реальных, идеальных и желаемых.*
- 3. Выяснить мнение о рекламных акциях магазина МММ и основных конкурентах за последнее время.*

Представление о фирменном магазине бытовой техники

Если дать определение ФМБТ одним словом, то это КАЧЕСТВО во всех его проявлениях: качество предоставляемой техники, соответственно гарантия послепродажного обслуживания, качество обслуживания покупателя, качество всего и вся, находящегося в магазине. К ФМБТ покупатели предъявляют достаточно высокие требования, выше, чем к обычному магазину: там все должно быть «на высшем уровне», «фирма больше отвечает, с нее и спрос больше... фирменный магазин больше отвечает за гарантию, качество».

Идя в ФМБТ, покупатель хочет быть уверен не только в том, что продаваемая в нем техника действительно фирменная (фирменную технику можно найти и на рынке), но и в том, что она получена непосредственно от производителя, а значит, «хорошей» сборки и имеет право на гарантийное обслуживание.

ФМБТ отличается тем, что он, помимо производителя, предоставляет собственную гарантию на технику. ФМ – гарант обслуживания, «заботы о потребителе», того, что в случае поломки «ты не останешься один на один со своей бедой». Правда, некоторые покупатели выражают сомнение в том, что ФМ все же выполнит свои обязательства перед покупателем: «Гарантию так обставит, что лишний раз и не выскажешь претензии».

Качественное обслуживание покупателя – это лицо ФМБТ для покупателей. В общем-то, это практически единственный пункт, который в глазах покупателя безоговорочно отличает ФМБТ от рынка, где при желании можно найти качественную технику с гарантией, но качественного обслуживания нет. ФМБТ должен, по мнению покупателей, осведомить покупателя лучше, чем рынок. При этом «качественное обслуживание» для покупателей включает не только соответствующую работу продавца (которая также является гарантом правильного выбора техники покупателем), но и комфортабельные условия этого обслуживания. Покупка бытовой техники – важный момент, который должен проходить в условиях, располагающих к спокойному обдумыванию и взвешенному решению. Покупатели техники в ФМБТ отличаются «покупательской грамотностью» и предъявляют высокие требования к своему обслуживанию: они не станут терпеть хамство, умеют постоять за свои права в случае необходимости. Кроме того, покупка

бытовой техники в ФМБТ – это «определенное времяпрепровождение»: «все-таки приятно прийти не просто на рынок, где потолкаться, посмотреть через плечо, увидеть и, наверное, купить, а просто вот, действительно, так зайти раз, другой». Неслучайно ФМБТ ассоциируется у покупателей со «сказкой», «выставкой», «сном», «рогом изобилия», «горным хрусталем».

Таким образом, для покупателей показателем «фирменности» МБТ является дизайн торгового зала (внешний вид и расстановка товара), фирменный стиль, внешний вид и манеры обслуживающего персонала. Самым важным критерием «фирменности» является обслуживание: плохое обслуживание может раз и навсегда отвлечь покупателя от магазина – «назло продавцу не хочется покупать, пойду на принцип, в другой магазин». В магазине должно быть уютно, комфортно, он должен быть «большой и улыбающийся покупателю». Такой ФМБТ создает хорошее настроение у покупателя, делает так, что при виде него «хочется улыбаться», а покупки «совершать с удовольствием».

Нужно отметить, что реальные ФМБТ достаточно сильно отличаются в глазах покупателя от высокого стандарта: «мечта, высокий уровень всего, чего нет». Более того, для потребителя все ФМБТ похожи друг на друга. Основной круг отличительных черт ФМБТ (дизайн, фирменный стиль) стандартен и, делая упор на них, нельзя выделиться. Анализ показывает, что можно выделиться только за счет качественного обслуживания. Во-первых, это самый главный показатель «фирменности», а во-вторых, именно этот пункт – слабое звено всех существующих ФМБТ-сетевиков. В-третьих, анализ качественных и количественных исследований показывает, что в данный момент у покупателей техники в ФМБТ нет привязанности к определенному ФМБТ, а есть только привычка посещения ближайшего магазина. Привязать к себе покупателя можно в первую очередь за счет качественного обслуживания. Здесь еще нужно использовать нестандартные способы заботы о покупателе (об этом будет сказано ниже).

Для покупателей ФМБТ бывают двух типов:

- 1) фирменные магазины непосредственных производителей, где представлена техника только одной марки;
- 2) фирменные магазины продавцов, где представлена техника различных фирм.

ФМБТ первого типа ценятся больше у продвинутых и требовательных покупателей, которые хорошо разбираются в технике и являются приверженцами какой-то конкретной фирмы и ультрасовременных моделей. Приходя в такой магазин, покупатель больше уверен, что здесь качественная техника с соответствующим гарантийным обслуживанием. Но в таком магазине у покупателя нет возможности одновременно наглядно сравнить различные по качеству и дизайну модели. С этой точки зрения для большинства простых покупателей бытовой техники, которые средне разбираются в бытовой технике и не являются приверженцами определенной марки, предпочтителен ФМБТ второго типа.

Нужно отметить, что фирменные отделы бытовой техники – то, что мы определяли как «неспециализированный магазин бытовой техники», многие покупатели также считают ФМБТ.

«Проверенная фирма» для покупателей – это:

- Длительный срок существования.
- Сеть магазинов.
- Квалифицированные продавцы.
- Предоставление собственной гарантии на технику.
- Наличие среди знакомых покупателей данной фирмы.

Что еще хотят видеть в ФМБТ покупатели? В общем-то, особых требований, как правило, не высказывалось, распространено следующее мнение: «Пусть будет то, что уже есть, но только надлежащего качества. Пусть держат марку, это и так звучит гордо. Все в соответствии этому и больше ничего не надо». Но несколько предложений все же было выдвинуто:

- *По ассортименту: магазину не обязательно иметь в наличии все возможные модели и модификации товаров. Пусть на отсутствующие товары будет выпущен каталог, по которому можно посмотреть и заказать необходимую модель.*

- *Помимо предоставления каталогов фирм-производителей, в магазине желательно иметь сводный каталог по отдельным видам товаров различных производителей, которые продаются в магазине. Пусть это будет небольшой листок, в котором сравниваются модели по основным показателям. Но чтобы этот листок покупатель мог взять (с собой) и ознакомиться, не утруждая себя чтением многочисленных каталогов, где есть модели, не представленные в продаже.*

- *Поддержка покупателя, создание и поддержание «моральной» связи магазина с покупателем. Фирма, по мнению покупателей, «обязуется поддерживать покупателя в плане того, что становится не покупателем-однодневкой». У покупателей пока что существует достаточно туманное представление о том, что это такое и как может быть организовано. Поэтому здесь есть свобода действий и простор для нововведений. Такая «моральная» связь может проявляться как в том, что покупателя знают в лицо в магазине, так и в создании чувства защищенности и заинтересованности в нем со стороны магазина. Покупателю хотелось бы знать, что магазин поможет ему в случае каких-то затруднений и проблем (не обязательно поломки техники): что-то посоветует, может быть, выступит посредником в каких-то сложных ситуациях, будет вести его.*

Характеристики и услуги ФМБТ

Участникам фокус-групп предлагалось сравнить несколько услуг ФМБТ: выгодная цена, ассортимент, подарки, скидки, обслуживание. На первом месте с большим отрывом оказалось обслуживание, на втором – ассортимент и скидки, цена – только на третьем месте. На последнем месте – подарки.

Приходя в ФМБТ за покупкой, покупатель рассчитывает увидеть должное внимание к себе и получить квалифицированную помощь продавца и готов платить за это. Покупатели натерпелись за советское время и теперь хотят иметь подобающий сервис, поэтому очень болезненно реагируют на плохое обслуживание (тем более что все существующие ФМБТ не отличаются здесь в лучшую сторону, по мнению покупателей). Покупатель может совершить покупку в магазине с плохим обслуживанием лишь в случае, если там будет супернизкая цена или уникальный товар, но в будущем все равно туда не пойдет. Плюс хорошее обслуживание – это возможность услышать мнение профессионала, эксперта и сделать хорошую покупку (а, как известно, для группы покупателей бытовой техники в ФМБТ на первом месте при выборе покупки стоит качество, а не цена).

Высокая значимость ассортимента имеет несколько причин. Во-первых, это все та же реакция на прошлое с его вечным дефицитом. Поэтому для покупателя важно «почувствовать себя человеком», у которого есть право выбора. Во-вторых, большой ассортимент – это экономия времени: все можно увидеть в одном месте («важно зайти в одну точку и увидеть все») и легко сравнить. В-третьих, согласно представлениям о ФМБТ, «он вынужден быть большим», поскольку ФМБТ – это место, «где можно выбрать». В-четвертых, в магазине с большим ассортиментом происходит формирование и удовлетворение спроса покупателя: «пришел за утюгом – посмотрел еще что-нибудь».

При всех равных условиях покупатели прежде всего пойдут в магазин, где, как им известно, хороший ассортимент. Только ради хорошего ассортимента они готовы отойти от своих принципов и пойти в магазин с плохим обслуживанием (т. к. покупка все же важнее, ради нее можно и потерпеть).

Скидки – это приятно, выгодно (особенно в наше время, как отмечали покупатели). Кроме того, это возможность почувствовать себя «как в цивилизованном мире»: часто, говоря о скидках, покупатели приводили в пример практику сезонных скидок на Западе. Многие покупатели отмечали, что обязательно заглянут в магазин, где есть скидки.

Что значит «хорошее обслуживание»? Это профессионализм, знание психологии покупателя, корректность, неназойливость, желание общаться с покупателем, объяснить доступно, искренность, непредвзятость, внимательность, инициативность, знание товара. Хороший продавец не должен задавать в лоб вопрос «На какую сумму вы рассчитываете?», не должен «охаивать технику, которая стоит в магазине», стараться «всуचितь» товар покупателю.

Покупателей не раздражает первоначальное внимание со стороны продавца (напротив, это приятно). Продавец должен проявлять инициативу, задавая встречные вопросы (потому что покупатели признают, что и сами не всегда знают, что им надо) перед тем, как что-то посоветовать, – иначе его совет вызывает отторжение (откуда он знает, что мне надо?) и подозрение в желании продать во что бы то ни стало. Продавец может что-то посоветовать, но только аргументированно. Объяснение должно быть не столько техническим, сколько бытовым, житейским (в противном случае у покупателя может сложиться представление, что модель слишком сложна для него). В конечном итоге задача продавца – «чтоб я ушла довольная и облегчить мне выбор... чтоб понял, что мне нужно, так как не всегда сама могу понять. И сделал за меня сложную работу».

Большая часть участников фокус-групп склоняется к мнению, что ассортимент в ФМБТ должен быть скорее широким, чем специализированным. Это, во-первых, дает возможность совместить поход за несколькими товарами. Во-вторых, это соответствует представлению о ФМБТ, который должен быть большой, где всегда должен быть представлен весь товар, где должно быть все – от лампочки до холодильника. К тому же из исследований мы знаем, что для покупателей понятие «электрический мир» еще шире, чем понятие «магазин бытовой техники».

В ассортименте магазина должна быть представлена «хорошая середина»: не только ходовые, популярные модели, но и несколько старых и несколько новых моделей. Представление о ФМБТ как о «сказке», «выставке» обязательно сопряжено с наличием новинок техники. Многие участники отмечали, что в ФМБТ идут с целью посмотреть, ознакомиться с новинками. Старые модели необходимы для того, чтобы сравнить: не всегда старое хуже нового, а стоит дешевле. Плюс это возможность сравнить модели по дизайну, поскольку новые модели могут быть однотипными в плане дизайна. Модели не должны быть «космическими», они должны быть «чисто по нашим запросам», для реальной российской жизни.

Стоимость на ценнике должна быть как в рублях, так и в долларах; если есть скидка – то и цена со скидкой. Ценник должен быть большим, четким и заметным с большого расстояния. На ценнике должен присутствовать логотип ФМБТ и минимальная информация: главные отличительные технические характеристики модели, страна-производитель.

К скидкам покупатели относятся, с одной стороны, с интересом, а с другой – с настороженностью. Узнав о скидках, покупатели обязательно поинтересуются, с чем связано снижение цены. Покупатели должны убедиться, что скидки не обусловлены плохим качеством товара, что это не надувательство («сначала накрутили цены, а потом сделали скидку»), а нормальная рекламная акция или сезонная распродажа.

Понимая, что бесплатно ничего не бывает, покупатели настороженно воспринимают как большие скидки, так и большие подарки. К последним относятся сдержанно. Подарок должен быть небольшим, соизмеримым со стоимостью покупки.

Реклама ФМБТ

Общим является то, что участники исследования практически не могли вспомнить рекламных объявлений ФМБТ и постоянно скатывались на обсуждение рекламы бытовой техники. Многие полагали, что рекламы ФМБТ нет. Рекламных сообщений ФМБТ за последний месяц-два вспомнили мало.

Из рекламы ФМБТ в целом (не только за последнее время) покупатели вспомнили рекламу следующих магазинов: X, Y, Z. Реклама X – красивая, а магазин обычный. У Y реклама запомнилась, потому что навязчивая, но сама реклама непонятная и некрасочная. Красные стикеры Z примелькались в метро.

Реклама за последнее время – циты X в метро, стикеры Z в метро, реклама Y в газете «Клиент всегда прав». Общим является ситуация, когда покупатели не могли вспомнить название ФМБТ, в котором покупали технику, а помнили только его адрес или когда путали название магазина.

Способы связи с аудиторией

Анекдот. На дверях автосервиса объявление: «Чиним машины быстро, качественно, недорого. Каждый клиент может выбрать любые две из трех».

Информацию можно собирать по почте, телефону, посредством личного интервью. К сожалению, нет идеального способа связи с аудиторией, поскольку каждый имеет свои достоинства и недостатки.

Достоинства и недостатки анкетирования по телефону, почте и при личной встрече с интервьюируемым

Критерий	Телефон	Почта	Личная встреча
Точность информации			
Фактор времени			
Организационная сложность			
Затраты			
Возможный объем опросника			
Гибкость			
Приспособляемость к личности респондента			
Прочие требования	<ul style="list-style-type: none"> • Планируя проведение интервью, учитывайте затраты времени на набор номера телефона. • Рассматривайте возможность использования домашних телефонов интервьюируемого 	<ul style="list-style-type: none"> • Простая форма вопроса. • Детальные печатные инструкции. • Отсутствие открытых вопросов. • Поощрение респондента каким-нибудь сувениром, вложенным в письмо 	<ul style="list-style-type: none"> • Как правило, требует от интервьюируемого детального знания обсуждаемой проблематики/отраслевой специфики. • Удобная возможность использовать различные визуальные средства
Явное преимущество Преимущество и недостаток сбалансированы Явный недостаток			

Выбор способа связи с аудиторией определяется двумя составляющими. Когда-то давно, на заре интереса в нашей стране к видеомагнитофонам, вышла очень хорошая статья о том, как правильно выбрать видеомагнитофон. Поскольку пользование видеомагнитофоном было тогда делом чуть-чуть криминальным (например, за просмотр фильма «Рембо. Первая кровь» можно было сесть на три года в тюрьму), о том, как правильно выбрать видеомагнитофон, я читал в журнале «Человек и закон». По этому поводу они почему-то обратились к известному переводчику видеофильмов, который с присущим ему юмором сказал, что стоимость видеомагнитофона зависит от двух факторов на рынке – от наглости продавца и глупости покупателя. Так вот в данном случае здесь тоже есть две стороны, которые вы должны учитывать. С одной стороны – количество денег, которые отпущены на ваше исследование, а с другой стороны – достижимость аудитории тем или иным способом.

Например, совершенно очевидно, что личная встреча, пожалуй, самый лучший способ получения информации. Но зачастую аудитория не желает личной встречи.

Можно ли как-то улучшить эти способы связи с аудиторией? Да. Обычно почту отправляют несколько раз, для того чтобы на второй или третий раз люди все-таки что-нибудь ответили, вкладывают бонусы-сувениры. При работе с телефоном желательно использовать специально обученных людей, которые, зная принципы нейролингвистического программирования, общаются с человеком таким образом, что он не бросает трубку и дослушивает их до конца. Личная встреча проводится специально обученными интервьюерами. Все это сильно улучшает и увеличивает возможности получения нашей анкеты.

Анкеты, рассылаемые по почте

Их можно использовать для сбора больших объемов информации при сравнительно небольших затратах на одного респондента. При этом респонденты, как правило, более откровенно отвечают на вопросы личного характера, на которые они обычно стесняются ответить в беседе с незнакомым интервьюером или при разговоре по телефону. Кроме того, при таком методе опроса интервьюер не оказывает непосредственного влияния на опрашиваемого человека.

Почтовые анкеты имеют и недостатки. Почтовая анкета – инструмент не очень гибкий, в том смысле, что она требует простых и четко сформулированных вопросов; все респонденты отвечают на одни и те же вопросы, указанные в одном и том же порядке, и исследователь не может изменить вопросы в зависимости от предыдущих ответов. Почтовые опросы занимают слишком много времени, а уровень реакции – количество людей, вернувших заполненные анкеты, – часто бывает низок. Кроме того, исследователь не может контролировать выборку. Даже при наличии хорошо составленной анкеты трудно определить, *кто конкретно* из адресатов отвечал на вопросы.

Телефонное интервью

Лучший метод для быстрого сбора информации, и он обеспечивает бóльшую гибкость, чем почтовые анкеты. Интервьюер может разъяснить непонятные вопросы, может пропустить какие-то из них или задать другие в зависимости от полученных ответов. К тому же телефонное интервью позволяет лучше контролировать выборку. Интервьюер может попросить к телефону респондента нужного типа или даже назвать его имя. Уровень реакции, как правило, выше, чем при почтовых анкетах.

Однако телефонное интервью также не лишено недостатков. Расходы в этом случае на одного респондента выше, чем при использовании анкет, рассылаемых по почте. Кроме того, люди могут отказаться обсуждать личные вопросы с интервьюером. При всем старании

интервьюера ему редко удастся избежать влияния на опрашиваемых. То, как интервьюеры говорят, интонация, с какой они задают вопросы, может повлиять на ответы респондента. Наконец, различные интервьюеры могут по-разному интерпретировать и записывать получаемые ответы.

Индивидуальное личное интервью

Представляет собой беседу с людьми у них дома или на работе, на улице или в магазине. Интервьюер должен заручиться согласием на их сотрудничество, а беседа может длиться от нескольких минут до нескольких часов. Иногда опрашиваемому вручают небольшую денежную сумму в качестве компенсации за потраченное время.

Программа составления выборки

Маркетинговые исследователи обычно делают выводы о больших группах потребителей на основании изучения поведения небольшой части населения.

Выборка – это часть населения, подобранная таким образом, чтобы представлять все население в целом. В идеале выборка должна быть проведена таким образом, чтобы исследователь в результате изучения ее реакции смог оценить мысли и поведение всего населения.

Выше приведено определение выборки, взятое из учебника по социологии. Но дело в том, что значение выборки в социологии и в маркетинге отличаются. Социологи судят о населении в целом по небольшой группе, специально составленной. Маркетолога же *никогда* не интересует население в целом, потому что нет ни одного товара, ни одной услуги и ни одного предложения, которые интересовали бы всех. **Товар и услуга всегда привязаны к определенному производителю и к определенному социуму.** Вы сейчас можете подумать, что всех интересует, допустим, жилье. Наверное, это правда, но жилье разное. И жилье товаром само по себе не является, а товаром является жилье конкретное, например коттеджи в поселке Иваново. Но и они интересуют далеко не всех, поскольку потребители этих коттеджей – люди определенного сегмента.

Поэтому, начиная расчет выборки, маркетологи используют понятие генеральной совокупности, определение которой, кстати, тоже отличается от принятого в социологии. Мы будем использовать определение генеральной совокупности, принятое в моей школе.

Генеральная совокупность – это совокупность всех ответов на вопросы «кому?», заданные в гипотезах целевого рынка.

Выборка и генеральная совокупность зависят друг от друга. Выборка должна описывать девиации, разности в поведении человека. Следовательно, чем больше людей нужно описать, тем больше будет выборка. Если речь идет о населении в целом, то и выборка будет соответствующая. А выборка в маркетинге использует не население в целом, а часть этого населения. А следовательно, выборка в маркетинге гораздо меньше. А чем меньше выборка, тем меньше людей надо опрашивать. А чем меньше людей надо опрашивать, тем меньше надо платить интервьюеру и тем быстрее осуществляется обработка данных. Следовательно, маркетинговое исследование зачастую гораздо дешевле мониторинга на ту же тему.

И именно поэтому очень легко попросить деньги на маркетинговое исследование, потому что когда мы говорим «маркетинговое исследование», то наше руководство подразумевает мониторинг. Они сразу вспоминают, как они истратили на него 20 000 \$, а потом оказалось, что это никому не нужно, а эти тома на полках пылятся. Нам мониторинг не нужен, нам нужно понять, как будут покупать наше предложение, поэтому мы проводим маркетинговое исследование.

Выборка в маркетинге – это часть генеральной совокупности, подобранная таким образом, чтобы представлять всю генеральную совокупность в целом.

При составлении выборки нужно ответить на три вопроса.

1. *Кого* нужно опрашивать (т. е. определить *единицу отбора*)? В гипотезе целевого рынка мы уже написали, кого необходимо опрашивать. Но, кроме всего прочего, нужно знать, что потребителей можно разделить на два сорта: покупатели и пользователи. У этих групп разная мотивация. Человек покупает, и, казалось бы, всё. Но он еще использует купленный продукт. Мнение пользователя для нас, безусловно, должно быть интересно на любых рынках, в том числе на промышленном.

Кстати говоря, такое разделение на пользователей и покупателей, если оно не отслеживается, приводит к отрицательным результатам.

2. *Сколько людей нужно опросить (или каков объем выборки)?* Большая выборка дает более достоверные результаты, чем маленькая. Однако для получения надежной информации нет никакой необходимости включать в выборку весь целевой рынок или даже его большую часть.

Существует два альтернативных метода вычисления объема выборки.

Метод математической статистики

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{\Delta^2 N + t^2 \sigma^2}$$

где	n	—	число единиц, которые следует отобрать для обследования (опроса);
	t	—	коэффициент доверия, вычисляемый по таблицам в зависимости от вероятности, с которой можно гарантировать, что предельная ошибка не превысит 7-кратную среднюю ошибку (при вероятности 0,990 он равен 3, а при вероятности 0,999 — 3,28; чаще всего опираются на вероятность 0,954, при которой t составляет 2);
	σ^2	—	выборочная дисперсия (ее обычно определяют на основе эксперимента, пробного обследования или же по аналогам);
	Δ	—	предельная (задаваемая) ошибка выборки;
	N	—	численность генеральной (изучаемой) совокупности.

Пример. Предположим, что магазин обслуживает за определенный период около 100 000 чел. По данным предыдущих опросов установлено, что дисперсия составляет ± 25 руб./чел. Коэффициент доверия равен 2. Предельную ошибку мы приняли равной 1 руб. Тогда численность выборки составит:

$$n = \frac{4 \cdot 25 \cdot 100000}{1 \cdot 100000 + 4 \cdot 25} = \frac{1000000}{100100} = 99,9 \text{ чел.}$$

Расчет по этому методу в маркетинге делается довольно редко, поскольку средне-квадратичная выборочная дисперсия – показатель разброса основного свойства выборки – в социологических опросах имеет обычно числовое значение, например возраст, а в маркетинге часто качественное, то есть отношение к аргументу.

Я часто применяю статистические закономерности.

Для рынка *b2c* выборка составляет 0,1–0,5 % от генеральной совокупности и обычно не превышает 1000 человек.

Для рынка *b2b* учитывается количество лиц, принимающих решение о покупке:

менее 30 – 100 % (то есть опрашиваются все);
от 30 до 100 – от 100 до 50 %;
от 100 до 300 – от 50 до 10 %;
свыше 300 – 10 %, но не более 1000 человек.

Объем генеральной совокупности находится из открытых источников, обычно это статистические данные Роскомстата, который ежегодно их публикует. Если по каким-то причинам вы не сможете найти такой ежегодник, можно сделать запрос в эту организацию, стоит это недорого.

При расчете объема генеральной совокупности не учитывается платежеспособность потребителей!

Например, вашей генеральной совокупностью являются мужчины от 30 до 50 лет, проживающие в Москве и имеющие доход свыше 500 \$ в месяц. Сколько мужчин такого возраста проживает в Москве, таков и объем вашей генеральной совокупности.

На рынке *b2b* объем генеральной совокупности часто заранее известен, если предприятий, использующих ваш товар, немного. В ином случае помимо Роскомстата придется использовать другие каналы информации.

Например, вас интересует количество металлургических предприятий, которые при выплавке стали используют определенные присадки. Роскомстат этими данными не обладает, но может выдать количество металлургических предприятий и их адреса. По поводу использования присадок придется спрашивать уже в самом опросе.

3. По какому критерию следует включать людей в выборку (или какова структура выборки)? В исследовании, которое будем применять в рамках проекта, обычно мы используем пропорциональную выборку.

Пропорциональная выборка. Исследователь находит и опрашивает определенное количество людей из каждой группы.

Вспомним закон Парето: 80 на 20. Пример. Мы проводим исследование в продовольственном магазине с целью определения того, как нам сформировать его ассортимент. Если мы будем использовать для исследования простую случайную выборку, может случиться так, что 80 % опрашиваемых будут те, которые определяют всего 20 % объема продаж и «не делают погоду» в нашем магазине. А те, кто имеет самые большие потребительские корзины, при простой случайной выборке могут и не войти в исследование. Это типичная статистическая ошибка.

Именно пропорциональная выборка применяется чаще всего. Имеется в виду, что когда вы получаете данные о генеральной совокупности, допустим, узнаете, сколько проживает мужчин от 30 до 50 лет, то должны получить данные о том, сколько мужчин от 30 до 35, до 40 и т. д. Если это разные сегменты, то тогда должны получить пропорцию и точно так же их пропорционально спросить. Обычным примером использования пропорциональной выборки является работа с законом Парето.

Итак, директор магазина хотел бы узнать, какие товары ему лучше продавать, как выгоднее составить ассортимент. Он начинает опрашивать по случайной выборке покупателей своего магазина: «Часто ли вы делаете у нас покупки?» – «Часто». – «А поставьте в списке товаров галочки напротив тех, что, на ваш взгляд, всегда должны быть у нас на прилавках». После этого он сортирует все анкеты, выбирает то, что отметило большинство, и закупает эти товары большой партией. А потом удивляется, почему они так медленно раскупаются. Почему так получается? Все очень просто. Большинство ответивших попадают в категорию менее платежеспособных, они покупают редко. А меньшинство, которое покупает много, не учитывается, их голос слишком мал, их всего 20 %. Результат – магазин

для бедных, кроме того, влачит жалкое существование, потому что там мало что покупают. Типичная история.

Уважаемые дамы и господа! Не забывайте: что бы вы ни делали, вы работаете на коммерческом предприятии, главная задача которого – получение прибыли. Прибыль дают те, у кого в кармане пухлый кошелек.

Прихожу в магазин, хочу купить рубашки. «Сорок четвертый размер есть?» – «Нет, быстро разбирают». «Очень хорошо, – говорю, – давайте посмотрим с другого ракурса на проблему. Мужчины с возрастом худеют или полнеют?» – «Полнеют». – «Хорошо. Кто в массе своей более платежеспособен – молодой или пожилой?» – «В массе – пожилой». Я говорю: «Так на полных мужчин рубашек больше должно быть, чем не худых, потому что молодые в меньшей степени носят костюмы, чем пожилые. Где рубашки сорок четвертого размера?» Простая логика. Ответ: «А мы рубашки всех размеров покупаем одинаковое количество». Я говорю: «Вы понимаете, что такие люди, как я, они платежеспособны? Вы понимаете, что таких рубашек я купил бы штук пять разных? А теперь я не куплю ни одной, потому что поздно, нет их у вас уже. Вопрос: сколько вы потеряли из-за того, что вы не умеете логически мыслить?»

Разработка анкеты для маркетингового исследования

Анкета – сегодня это наиболее распространенный инструмент. Гибкость анкеты обусловлена множеством разных способов постановки вопросов. Составленную анкету следует тщательно проработать и протестировать – только после этого ее можно использовать в широких масштабах. В плохо составленных анкетах всегда можно обнаружить несколько типичных ошибок.

Здесь я мог бы, конечно, посоветовать обратиться для проведения маркетинговых исследований к профессионалам, но есть одна тонкость: профессионалы в основном социологи. А социологические анкеты сильно отличаются от маркетинговых. Социологов обычно просят составлять анкеты таким образом, чтобы вопросы никак не влияли на респондента. А в маркетинге – наоборот, потому что наша задача следующая: мы должны получить ответ, что случится, если мы будем влиять. Социологи этого не понимают и пытаются всеми силами помешать поставить нам такие вопросы. В результате обычно анкету приходится согласовывать очень долго. В любом случае, проводите ли вы исследование своими силами или используете стороннюю организацию, правила составления анкет маркетолог должен знать.

Основные ошибки при составлении анкет

Ф. Котлер в своих «Основах маркетинга» приводит блестящий пример неправильной анкеты.

Предположим, что директор кемпинга подготовил следующую анкету для опроса родителей тех детей, которые, возможно, приедут отдохнуть. Что вы думаете по поводу каждого из предложенных вопросов?

1. Каковы ваши доходы с точностью до ста рублей?

Люди либо не всегда знают размеры собственных доходов с такой точностью, либо не хотят столь подробно о них рассказывать. Кроме того, анкету нельзя начинать с вопросов личного характера.

2. Являетесь ли вы активным или пассивным сторонником пребывания своих детей в кемпинге?

Что означают слова «активный» и «пассивный»?

3. Хорошо ли ведут себя ваши дети во время путешествий? Да () Нет ()

«Хорошо себя вести» – понятие относительное. Кроме того, захотят ли опрашиваемые отвечать на этот вопрос? Зачем задавать такой вопрос в самом начале анкеты?

4. Сколько лагерей прислали вам свои рекламные буклеты в апреле прошлого года? В апреле этого года?

Кто это помнит?

5. Какими самыми выдающимися и важнейшими особенностями обладают, на ваш взгляд, путешествия?

Что такое «выдающиеся» и «важнейшие» особенности? К чему этот напыщенный стиль?

6. Правильно ли, по вашему мнению, лишать своего ребенка возможности повзрослеть и набраться жизненного опыта во время приключений?

Вопрос уже содержит ответ. Как можно ответить «нет» при такой формулировке?

Вопросы, которые нельзя задавать

Вопросы, которые нельзя задавать, мы можем выделить в следующие категории.

1. Вопросы, содержащие ответ.

Типичный такой вопрос – № 6. *Правильно ли, по вашему мнению, лишать ребенка возможности повзрослеть и набраться жизненного опыта во время приключений?* Действительно, с точки зрения ваших моральных обязательств как родителя, конечно же, нельзя лишать ребенка такой возможности. Но из этого никак не следует, что я отправлю его в детский лагерь. Он поедет на дачу и будет там ходить в поход вокруг дома с ночевкой. И этого будет вполне достаточно, чтобы он «набрался жизненного опыта во время приключений». Такой вопрос, содержащий ответ, к сожалению, не позволит узнать, отправите вы ребенка в лагерь или нет. Для начала нужно объяснить респонденту сущность аргумента, перед тем как спросить, важно ли это для него.

2. Вопросы, на которые нет ответа.

Это значит, вопрос поставлен так, что запрещает ответ в определенных случаях. Например, № 3: *Хорошо ли ведут себя ваши дети во время путешествий? Варианты ответа: да, нет.* Здесь не определено понятие «хорошо». Как мне ответить на этот вопрос?

Замечательный по этому поводу анекдот, точно воспроизводящий подобную ситуацию: «Гиви, ты помидоры любишь?» – «Кушать да, а так нет». Что значит «любишь»? Если говорить о том, чтобы их поесть, то да, помидоры ему нравятся. А за что их еще любить, он не знает, поэтому «нет». То же самое в этом вопросе: *хорошо ли ведут себя ваши дети?* В принципе, то, что они не плюются во всех вишневыми косточками, наверное, хорошо. Но при этом они всё время поют туристические песни – наверное, кого-то это раздражает. Я не знаю, хорошо это всё или нет.

3. Вопросы, на которые сложно ответить.

Такие вопросы требуют обдумывания, то есть затрат времени. А анкета бесплатная, человек хочет побыстрее ответить. *Сколько лагерей вам прислали свои буклеты в апреле этого года?* Даже если вам прислали один буклет, вы вспомните, было ли это в апреле или мае? А может быть, в марте? В общем, тяжело ответить на такой вопрос.

4. Вопросы, на которые не захотят отвечать.

Это вопросы, которые, по мнению респондента, вы не имеете права задавать: *каковы ваши доходы с точностью до ста рублей?* Ну, во-первых, мало кто об этом помнит, а во-вторых, не все захотят рассказывать об этом вам.

Правило!

В анкете запрещено употреблять следующие выражения без объяснения, что конкретно это значит:

НИЗКИЕ (ВЫСОКИЕ) ЦЕНЫ, ШИРОКИЙ (ОГРАНИЧЕННЫЙ) АССОРТИМЕНТ, ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО, КАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС и т. п.

Виды вопросов

Закрытые – дающие вариант ответа.

Открытые – не дающие варианта ответа.

Типы вопросов

А. Закрытые вопросы

1. Альтернативный вопрос – вопрос, предлагающий выбрать один из двух ответов.
2. Вопрос с *выборочным* ответом – вопрос, предлагающий выбрать один из трех и более вариантов ответа.
3. Вопрос со шкалой Лайкерта – утверждение с предложением указать степень согласия или несогласия с сутью сделанного заявления.
4. Семантический дифференциал – шкала ответов с двумя противоположными значениями.
Респондент должен выбрать точку, соответствующую направлению и интенсивности его восприятия.
5. Шкала важности – шкала с оценкой степени важности характеристик от «совсем неважно» до «исключительно важно».
6. Оценочная шкала – шкала, оценивающая какую-то характеристику от «неудовлетворительно» до «отлично».

Б. Открытые вопросы

1. Вопрос, предполагающий произвольную форму ответа, – вопрос, на который опрашиваемый может ответить любым способом.
2. Подбор словесной ассоциации – опрашиваемому называют слово и просят назвать первое пришедшее на ум слово.
3. Завершение предложения – опрашиваемому предлагают незаконченное предложение и просят завершить его.
4. Завершение рисунка – на рисунке два персонажа, один из которых делится с другим своей мыслью по какому-либо поводу. Опрашиваемого просят представить себя на месте второго персонажа и вписать ответ в пустой овал.

Открытые вопросы часто дают больше информации, чем закрытые, поскольку опрашиваемые не ограничены в выборе ответа. Открытые вопросы чаще применяются в пробных исследованиях, когда исследователь пытается понять, *что* люди думают, а не *сколько* людей так думает.

В то же время закрытые вопросы позволяют получить информацию, которую легче интерпретировать и представить в виде таблицы.

Анкета для количественного исследования, как правило, бесплатная, то есть респондент не получает денег за участие, поэтому вопросы в ней только закрытые. На открытые вопросы в такой анкете просто не захотят отвечать. По той же причине количество задаваемых вопросов ограничено. Исследователями было выяснено, что в бесплатной анкете можно задать максимум 15 вопросов. Для проверки гипотезы целевого рынка этого вполне достаточно.

Исследователи должны обращать внимание на *формулировку* вопросов. Вопросы должны быть простыми, понятными и исключаящими возможность двойного толкования. Перед раздачей анкет вопросы следует проверить. Важен также и *порядок* вопросов. Первый вопрос должен по возможности заинтересовать респондента, а трудные и личные вопросы лучше оставить напоследок. В противном случае человек может сразу же занять оборонительную позицию. Вопросы должны быть организованы в логическом порядке.

Порядок разработки анкеты

В классическом труде «Маркетинговые исследования» Г. Черчилля порядок разработки анкеты занимает 7 глав по 5–6 пунктов в каждой. Я решил задачу упростить и представляю вам четыре основных правила.

1. Правило Нельсона Манделы

Как известно, Нельсон Мандела, борец за гражданские права негритянского большинства в ЮАР, долгое время сидел в тюрьме, а потом стал президентом этой республики и провозгласил: «Одна страна – один народ». Перефразируя этот тезис, правило Нельсона Манделы при составлении анкеты будет гласить:

Один вопрос – одно действие.

Это значит, когда мы задаем вопрос, мы должны требовать, чтобы человек совершил только одно действие, а не два и не три. Если нам необходимо, чтобы он совершил два действия, то мы должны будем задать ему два вопроса.

2. Правило воронки

Сначала простые вопросы, потом сложные.

3. Правило семи

Если приходится сравнивать ответы между собой, вариантов ответов не может быть более семи. Среднестатистический человек может манипулировать в голове одновременно не более чем семью понятиями. Если необходимо, допустим, десять вариантов, то это разбивается уже на два вопроса.

4. «Соцдем» в конце

Вопросы социально-демографического блока, такие как пол, возраст, платежеспособность, семейное положение и т. п., всегда завершают анкету, кроме одного случая, о котором вы узнаете позже.

При разработке анкеты исследователь должен продумать некую прелюдию к ней, то есть тот текст, который произносит интервьюер при личном опросе или читает респондент при почтовом, перед тем как начать отвечать на вопросы: «Здравствуйте! Мы проводим социологический опрос, позвольте задать вам несколько вопросов. Наша компания...» Название компании обязательно должно прозвучать, иначе у потребителя может возникнуть неправильное мнение, а вы получите неверные результаты.

Пример. Ко мне в магазине подходит девушка и спрашивает, не хочу ли я поучаствовать в опросе. Я соглашаюсь.

– Собираетесь ли вы в ближайший месяц купить телевизор?

– Собираюсь.

– Отлично, – говорит. – Важно ли будет для вас, что диагональ этого телевизора будет больше 25 дюймов?

– Да.

– Картинка в картинке?

– Да.

– Наличие дистанционного управления?

– Да.

– Стогерцовая развертка?

– Да.

– Стереозвук?

– Да.

– Наличие стереовхода и стереовыхода?

– Да.

– Большое спасибо! До свидания.

Опрос проводила компания некая отечественная компания, производящая телевизоры. Я никогда не куплю эти телевизоры, как бы мне их ни рекламировали. Но у них создается теперь ложное впечатление, что я их потенциальный потребитель. Почему? Потому, что они забыли мне сказать, кто проводит исследование. Если бы я знал, все вышеперечисленные свойства были бы для меня неважны.

Шаблон минимальной анкеты (без учета правила воронки)

Вопросы по аргументу – 3

Точнее, это вопросы для проверки аргументов ГЦР.

1. *Важно ли для вас при покупке у нас, что... (описание главного аргумента)?*

В этом вопросе обязательно надо назвать фирму.

Варианты ответов: *очень важно, важно, не очень важно.*

2. *Отметьте, пожалуйста, что еще будет важно для вас при покупке у нас?*

Варианты ответов – это список дополнительных аргументов, которые вы можете предложить. При этом закрытых ответов может быть шесть, седьмой вариант – *другое*. В данном случае открытый вариант предложить можно, поскольку, если респондент не нашел в списке ничего важного для себя, у него в голове само всплывет то, что ему действительно нужно.

Это вопрос с выборочным ответом, то есть респондент может выбрать более одного пункта. Об этом ему надо сообщить, иначе он будет искать из списка что-то одно, наиболее для него важное.

3. *Если вы отметили в предыдущих вопросах что-то как важное для себя, расставьте, пожалуйста, эти пункты по степени важности.*

То есть вы выписываете все те же варианты ответов и просите расставить их по степени важности: 1 – самое важное, 2 – менее важное и т. д.

Вопросы по социально-демографическим характеристикам – 3

Для *b2c* обычно:

1. *Пол.*

2. *Возраст.*

3. *Платежеспособность.*

Для *b2b* обычно:

1. *Тип предприятия.*

2. *Месторасположение предприятия.*

3. *Объем предполагаемых закупок нашего предложения (с тем аргументом, который мы выдвигаем).*

Вопросы по способам получения информации – 3

1. *Какие газеты читаете?*

2. *Какое радио слушаете?*

3. *Какое ТВ смотрите?*

Естественно, что если вам понадобятся какие-то другие вопросы по способам получения информации (*Какие выставки посещаете?*), то вы их задаете. Это вопросы с выборочным ответом.

Вопросы по конкурентам – 2

1. *Знаете ли вы следующие компании?*

В ответе предлагается отметить компании из списка.

2. *Отметьте, услугами каких компаний вы пользовались.*

Еще раз напоминаю, что все эти вопросы ЗАКРЫТЫЕ, то есть вы даете варианты ответа. Ответы на эти вопросы понадобятся вам, когда вы будете выбирать наиболее привлекательных для вас потребителей. Очевидно, что респондент, который считает ваш аргумент

важным, а услугами других компаний не пользовался и даже не знает о них, будет наиболее вам интересен при прочих равных условиях.

Вопросы по цене – 2

Естественно, это вопросы с выборочным ответом и с отсылкой к вопросам по аргументам.

1. Если вы отметили для себя как важное что-то в вопросах №... и №..., какую максимальную цену вы бы могли заплатить за наше предложение?

2. Если вы отметили для себя как важное что-то в вопросах №... и №..., какую минимальную цену вы бы могли заплатить за наше предложение?

В качестве ответов используйте жесткую шкалу, то есть не от 5 до 10 тысяч, потому что потом не посчитаете, а 5, 6, 7, 8, 9, 10, иное.

Не путайте очередность этих вопросов. В ценообразовании есть понятие «якорь цены», то есть каждый имеет свое представление, какая минимальная цена должна быть у той или иной вещи. Если цена ниже, то это уже вызовет подозрение. Таким образом, мы узнаём «якорь цены» каждого респондента. Сначала максимум – человек отсчитывает от «якоря цены» вверх. А потом минимум – человек называет «якорь цены». Как показывает практика, если мы сначала спросим минимум, он назовет не «якорь цены», а 0 или минимальную предложенную цену, и максимум уже будет отсчитывать от этой суммы. Когда же он делает покупку, он высчитывает это совершенно по-другому.

Вопрос по цене обычно не задается тогда, когда задается вопрос по объему закупок, потому что тогда будет непонятно, какой будет цена. В этом случае у вас появляется возможность задать другие два нужных вопроса. Например, о соотношениях.

В каком процентном соотношении вы возьмете у нас продукции?

Металлических изделий – ...%

Деревянных изделий – ...%

Подобные вопросы могут помочь при налаживании производства под известный спрос.

Модерирующие вопросы – 2

Типы модерирующих вопросов

Отсекающие

Вопросы, отсекающие тех, кто не принадлежит к нашей генеральной совокупности. Например:

Употребляете ли вы в пищу творожки?

Нет – опрос этого респондента заканчивается.

Да – опрос продолжается.

Какие творожки вы употребляете?

Творожки «Плюс» – опрос заканчивается.

Творожки «Минус» – опрос продолжается.

Модерирующие вопросы всегда идут в начале анкеты, потому что, допустим, вас интересуют только те, кто употребляет творожки «Минус».

Планочные

Сколько приблизительно денег в месяц вы тратите на приобретение игрушек?

Купили бы вы электронную собачку стоимостью 2000 \$, зная, что она полностью заменит вашему ребенку настоящую собаку, но ее не надо выгуливать, она не царапает мебель и для подзарядки сама находит аккумулятор?

Разветвляющие

Используя разветвляющие модерирующие вопросы, можно в одной анкете провести исследования для нескольких сегментов, для которых будут разные аргументы. Следовательно, делается разветвление по вопросам об аргументе. Например:

Ваша должность?

Генеральный директор,

финансовый директор,

директор по развитию,

технический директор.

Далее примечание: *Если вы генеральный директор, то ваш блок вопросов по аргументу – с 10 по 13. Если вы технический директор, то ваш блок вопросов по аргументу – с 14 по 16 и т. д.*

Не забывайте, что максимум в бесплатной анкете для количественного исследования может быть 15 вопросов. Если получилось меньше, вы добавляете вопросы для проверки анализа конкурентов.

При составлении анкеты руководствуйтесь четырьмя правилами, изложенными выше. Единственное исключение: если вопрос по социально-демографическим характеристикам является модерирующим, то он может быть в списке первым, несмотря на то что по правилам он должен быть в конце анкеты. Получаю анкету. Вопрос первый: «Ваш пол». Я говорю: «А почему сождем впереди?» – «А это модерирующий вопрос». – «Хорошо. А что, так не видно?» Ответ: «Это почтовая анкета». В этом случае такой вариант принимается.

Хорошо объяснил? Поверьте, на очных занятиях я объясняю гораздо подробнее. После чего прошу на основе уже одобренной ГЦР составить по шаблону анкету. Результаты бывают удивительными. Поэтому мы сейчас побываем на моем семинаре «Маркетинговые исследования собственными силами» и почитаем, какие же типичные ошибки делают слушатели в анкетах и как я их консультирую.

Пример 1

Компания занимается производством колбасной оболочки.

Гипотеза целевого рынка:

факт – полиамидная колбасная оболочка;

аргумент – высокие барьерные свойства, увеличивающие сроки хранения колбас;

где – Краснодарский край;

кому – населению любого возраста, употребляющему в пищу вареные колбасы, проживающему в любом населенном пункте Российской Федерации, с любым доходом.

Анкета

1. Употребляете ли Вы в пищу колбасные изделия?

– Да.

– Нет (прекращаем опрос).

2. Покупаете ли Вы хотя бы иногда колбасные изделия самостоятельно?

– Да.

– Нет (прекращаем опрос).

(Комментарий: нам неинтересен человек, который колбасные изделия не приобретает сам.)

3. Расставьте по степени важности (от 1 до 5) характеристики колбасных изделий при покупке:

– цена;

– внешний вид;

- вкусовые качества;
- сроки хранения;
- качество обслуживания в месте покупки.

(Комментарий: далее задаю вопрос о месте покупки, мне это будет нужно потом для проведения комплекса маркетинга.)

4. Где наиболее часто Вы покупаете колбасные изделия?

- Продовольственный магазин;
- супермаркет;
- специализированный ларек;
- продовольственный рынок.

5. Как часто Вы обращаете внимание при покупке колбасных изделий на сроки хранения продукта?

- Всегда;
- часто;
- иногда;
- никогда.

6. За какое время Вы обычно употребляете в пищу купленную колбасу? Как быстро съедается разовая покупка:

- 1–2 дня;
- 3–5 дней;
- 5–10 дней;
- 10–30 дней;
- свыше 30 дней.

Далее идут вопросы (аргументы заканчиваются):

7. Какие телепередачи о еде Вы знаете?

8. Какое радио FM-диапазона Вы слушаете наиболее часто?

9. Какие печатные издания Вы читаете?

10. Скажите, пожалуйста, каков в вашей семье доход на одного члена семьи?

- До 1000 рублей;
- от 1000 до 1500 рублей;
- от 1500 до 3000 рублей;
- от 3000 до 6000 рублей;
- от 6000 до 15 000 рублей;
- свыше 15 000 рублей.

Далее ответ на вопрос о поле и возрасте заполняет интервьюер.

Здесь нет вопроса о конкурентах, потому что, в какой оболочке вы покупаете колбасу, скорее всего, не знаете. Если брать обычного потребителя, то я не могу ему задать вопрос о конкуренте, потому что он о нем просто не слышал.

Анализ анкеты слушателя

Анкета очень показательная, потому что здесь действительно много ошибок.

Прежде всего, гипотеза целевого рынка. Вопрос: «Кому?» Ответ: «Населению любого возраста, употребляющему в пищу вареные колбасы, проживающему в любом населенном пункте РФ, с любым уровнем дохода».

– Очень интересно в таком случае, зачем вам надо знать уровень дохода?

– *Дело в том, что по проводимым до этого исследованиям мы определили уровень потребления колбасных изделий в год в зависимости от дохода. Соответственно, определяем степень влияния этой группы на покупку. То есть мы знаем, что люди, попадающие*

в такую группу дохода, употребляют столько-то колбасы в год, в другую – столько-то и так далее.

– Хорошо. Почему вы это не указываете в гипотезе целевого рынка? Кроме того, скажите, пожалуйста, является ли задачей вашего исследования проверить гипотезу целевого рынка? Что вы хотите получить в результате анкетирования?

– Я хочу знать, стоит ли нашей компании в дальнейшем вести научное исследование в сторону увеличения сроков хранения колбас в нашей фирменной оболочке. Или, возможно, это уже предел, дальше которого не стоит проводить.

– Видите ли, в чем дело. Может возникнуть проблема, если респондент говорит: «Я храню колбасу 30 дней, и она все время портится. Я не знаю, в какой оболочке». Что вы с этим сделаете?

– Ну, во-первых, я не думаю, что, если она у него один раз испортилась за 30 дней, он ее будет все время хранить 30 дней.

– Итак, вот он сказал: «Я пару раз покупал колбасу и хранил ее 30 дней, и она у меня испортилась». Что вы с этими данными будете делать? К тому же вы не знаете, в какой оболочке эта колбаса.

– Для меня это будет лишь показателем того, что сроки хранения 30 дней для потребителя важны.

– Так, хорошо. Видите ли, проблема в том, что вы не то исследование делаете. У вас не маркетинговое исследование, у вас мониторинг, цель которого – получить информацию о той ситуации на рынке, которая может дать вам толчок для продолжения исследований.

– Ну а это разве не качественное исследование? Мониторинг все-таки?

– Мониторинг и маркетинговое исследование могут быть как качественными, так и количественными. Меняется лишь суть. Итак, оказывается, мы забыли, чем занимаемся. Мы занимаемся следующим: делаем анкету маркетингового исследования для проверки гипотезы целевого рынка, которая потом нам понадобится для маркетингового проекта. Поэтому для нас важно, как аргумент будет воздействовать на наш целевой рынок, понимаете? Поэтому, когда вы пишете: «Аргумент – высокие барьерные свойства, увеличивающие сроки хранения», а спрашиваете про колбасу, все это сразу уходит в раздел мониторинга.

Если же рассматривать эту анкету с точки зрения маркетингового исследования, то, конечно, здесь существует большое количество дыр, потому что человек говорит не о том предмете. «Употребляете ли Вы в пищу колбасные изделия?» – «Да, употребляю». Зачем нужен этот вопрос с точки зрения аргумента «высокие барьерные свойства»? Это модулирующий вопрос. Значит, годится. «Покупаете ли Вы хотя бы иногда колбасные изделия самостоятельно?» Вот здесь очень интересный вопрос. Ответьте мне, пожалуйста, что вы имеете в виду под словом «самостоятельно».

– Ну, то есть сами вы ее приобретаете или вы ее просто употребляете, скажем, дома или еще где-то.

– Понятно.

– То есть супруга покупает, а муж только ест.

– Так вот, перед вами типичный пример не очень понятной фразы. «Самостоятельно» – это как? Человек покупает изделия самостоятельно, то есть его никто за ручку не приводит в магазин, он сам совершает покупку, возникает его первое впечатление. Или имеется в виду, что он ни с кем не советуется, покупая колбасу. То есть совсем другой смысл.

– Может быть, просто надо было сказать «сами»?

– Может быть, да.

– Кстати, а в этом же вопросе слово «иногда» можно было озвучивать?

– Да. «Хотя бы иногда». Совершенно верно. Обязательно надо было написать, **когда** это «иногда». «Один-два раза в месяц или чаще покупаете изделия сами?» Правильно?

– Шкала «часто, редко, иногда» вообще не работает без объяснения. А как же это конкретизировать в данном вопросе: всегда, иногда, редко, часто, никогда?

– Определимся, иногда – это сколько?

– Ну, примерно 50–70 % от всех покупок.

– Нет, иногда – это раз в месяц.

– Прочитайте вопрос еще раз.

– «Покупаете ли Вы хотя бы иногда колбасные изделия самостоятельно?»

– Нет, вопрос был о другом. Эти варианты ответов – часто, редко – для другого вопроса.

– Нет, я об этом вопросе. Надо конкретизировать, когда это – иногда. Интервал. Далее. «Как часто Вы обращаете внимание при покупке колбасы на сроки хранения продукта: всегда, часто, иногда, никогда?» – то же самое.

– А как здесь конкретизировать? Здесь просто эта шкала не нужна.

– Не нужна эта шкала, вот и все. Оставить только «Обращаете Вы внимание или нет?».

– «Да, нет, другое».

– «Другое» можно написать на всякий случай, хотя что значит «другое»? «Не знаю, обращаю ли я внимание?»

– Вы знаете, это может зависеть от сорта колбасы. Например, когда человек покупает сырокопченые колбасы, он может обращать на это внимание. В другом случае – наоборот. Кроме того, если я покупаю колбасу в известном мне магазине, никогда не обращаю, потому что доверяю, а в любом другом месте – обращаю внимание.

– О, куда вы метнули! Тогда вам нужен отдельный вопрос по поводу магазинов, в которые он ходит. А дальше: «В каких из этих магазинов Вы обращаете внимание, а в каких из этого списка – не обращаете внимание?» Это все надо конкретизировать, а как же.

Идем дальше. «За какое время Вы обычно употребляете купленную колбасу в пищу: 1–2 дня; 3–5 дней...» Вот к этому вопросу у меня нет претензий, здесь все написано совершенно четко.

«Расставьте по важности (от 1 до 5) характеристики колбасных изделий при покупке: цена, внешний вид, вкусовые качества, срок хранения, качество обслуживания на месте покупки». Это качественные вещи! Кроме цены. Смотрите. Что такое внешний вид колбасы? Внешний вид колбасы важен для меня или нет? Какой внешний вид колбасы? Оболочки? На разрез? Что имеется в виду? Некоторые любят меньше жира, больше жира – речь идет об этом или о чем-то ином? Дальше – то же самое. Вкусовые качества. Что вы имеете в виду – привкус мяса, привкус специй, привкус бумаги, извините, или что-то еще?

– Я здесь имел в виду, что человек знает вкус колбасы и именно он ему нравится. Если эта колбаса будет дороже или дешевле, он все равно будет ее покупать, в любой оболочке.

– В таком случае это все нужно расшифровывать, иначе ничего непонятно. А уж качество обслуживания! Мне неважно качество обслуживания при покупке хорошей колбасы. Понимаете, в чем дело? Ты не найдешь хорошую колбасу в том месте, где тебя некачественно обслуживают.

– Спорный вариант. Если вы приедете в Ростов-на-Дону, то там цена играет важную роль.

– Цена всегда играет важную роль. Но мы работаем в концепции, где цена не играет РЕШАЮЩЕЙ роли. А если человек поставил галку «качество обслуживания»? Получается, что мне все равно, какая колбаса, лишь бы меня качественно обслужили. Такого же не бывает.

– Так я и прошу по степени важности.

– «Какие телепередачи о еде Вы знаете?» А почему о еде?

– А потому, что я выбираю для себя, скажем так, время размещения рекламных роликов. Передача «Смак», «Впрок», какие-то еще.

– Хорошо. «Какие радиопередачи FM-диапазона Вы слушаете?» – почему в этом вопросе нет ничего о еде? Вы имеете в виду, что нет радиопередач о еде? Есть такие, я могу назвать.

– Нет, я имею в виду, какое радио человек слушает.

– Я не понимаю, почему по телевидению – про еду, а по радио – нет.

– Возможно, чтобы потом слоган из видеоролика прокручивать в определенном FM-диапазоне. А ролик обязательно в программе про еду?

– Ну, вот здесь тоже вопрос. Например, есть замечательная рубрика у Владимира Соловьева на «Серебряном дожде».

– Это радио только в Москве.

– «Серебряный дождь»? В Москве? Да ну что вы! Он везде. Так, значит: пол, возраст, доход, место покупки – это есть. Но еще раз говорю: самое главное, мы должны понять, какие дыры существуют в анкетах, и постараться с ними разобраться.

Спасибо большое. Теперь попытайтесь свести концы с концами – это будет очень полезно.

Пример 2

Компания занимается продажей программного обеспечения и компьютерной техники.

Анкета

Первый вопрос – модераторский: «Пользуетесь ли Вы компьютером?» *И квадратики, в которые надо поставить птичку:*

– на работе;

– дома;

– в клубах или интернет-кафе;

– нет (если нет – можно будет перейти потом ниже).

(Дальше. Последовательность у меня, конечно, будет спорной, я сейчас уже думаю, что нужно было построить ее по-другому. Ну ладно.)

Вопрос: «Какие программы Вы используете?» *(Здесь тоже идет выборка: ОС – это основные операционные системы, далее программы – «Галактика», «Парус», «1С Предприятие», другие; учебные, игровые и так далее. Нужно будет отметить птичками.)*

Используется ли Интернет в Вашей работе?

– Да.

– Нет.

Как часто приходится делать апгрейд компьютеров?

– Один раз в год;

– один раз в два года;

– один раз в три года;

– еще реже.

(Комплекс вопросов о поле, хотя это можно было бы отметить ниже.)

Пол или название предприятия, в зависимости от того, кто отвечает.

Возраст:

– от 10 до 16 лет;

– от 17 до 23 лет;

– от 24 до 50 лет;

– старше 50.

(– А если это предприятие?)

– Да то же самое.)

– Основные виды деятельности.

(А дальше вопросы по СМИ.)

Какой канал ТВ предпочитаете смотреть? (Указать, например, четыре канала.)

Просматриваете ли Вы рекламные газеты, которые у нас выпускаются? (Например, «Гостиный двор», «Семейный бюджет», «Блиц» – это те издания, в которых идет основная реклама компьютерных салонов.)

Обращаете ли Вы внимание:

– на щитовую рекламу;

– на автобусную рекламу (имеется в виду наружная реклама, автобусная оклейка)?

Далее: При выборе нового компьютера Вы предпочитаете:

– низкую цену;

– качество;

– послепродажный сервис и гарантийный срок;

– программный комплекс с компьютером вместе?

Расставьте по важности, от 1 до 4, ответы в предыдущем вопросе.

Где Вы покупаете комплектующие и расходные материалы?

Всё.

Анализ анкеты слушателя

– Спасибо. Тоже очень показательная анкета. Хочу напомнить, что вчера я вам говорил: «Ребята, есть 15 вопросов. Я прошу вас взять их, ничего не переделывая, подставить туда значения вашей гипотезы целевого рынка». Всё, больше ничего. Итак, первый вопрос – вопрос по аргументу. Шкала важности. Суть вопроса: «Купите ли вы у нас этот товар, если мы предъявим вам такой аргумент? (Да, это для меня будет при покупке очень важно, не очень важно, совсем неважно)». Где этот вопрос?

– Но в моей анкете есть четыре пункта «Что для Вас важно...».

– Нет-нет. Это должен быть один вопрос.

– То есть прямо первый вопрос?

– Не обязательно, но он должен быть единым. В том виде, как я его задал. Где он? Почему его нет? Потому что вы решили действовать по интуиции. И второе, извините. Я вам говорил, долго объяснял: не кокетничайте с потребителем. Ваша анкета про вас, а не про какой-то компьютер вообще. Вас интересует не то, пользуется ли человек компьютером, а будет ли он у вас покупать апгрейд. Именно у вас.

– Не апгрейд. Мне интересно как раз другое: является ли респондент пользователем домашнего компьютера, или это корпоративный пользователь, а может быть, это студент в интернет-кафе. Важно знать, имеется ли у него компьютер, на котором можно работать постоянно, или он работает в нескольких местах. Вот это важно мне.

– Для чего?

– Ну, дальше. Если он домашний пользователь – пользуется ли он Интернетом. Мне интересно посмотреть. Если он...

– «Интересно посмотреть»!

– Ну хорошо. Это можно потом...

– Итак, еще раз. Первый вопрос по важности аргумента дает вам возможность отсортировать респондентов, выбрав тех, для кого ваш аргумент будет самым важным, и этой группе адресовать комплекс маркетинга. Это явно ваш целевой рынок. Поэтому я спрашиваю, почему нет подобного вопроса. Он разбит на четыре других вопроса, которые являются общими и не позволяют делать вывод об отношении потребителя к вашей фирме. «Пользуетесь ли вы компьютером?» – «Да, пользуюсь». Хорошо. «Пользуетесь ли вы Интернетом?» –

«Да, пользуюсь». Хорошо. «Часто ли вы делаете апгрейд?» – «Часто, раз в полгода». Хорошо. Можно ли на основании этих ответов сделать вывод о том, что люди будут делать апгрейд именно в вашей фирме? Нет. Что вы узнали? Ничего. Вы провели мониторинг и выяснили, что «лошади едят овес и сено», что некоторая часть людей делает апгрейд, что у некоторой части людей есть компьютеры. Но разве вы этого не знали раньше?! Можно взять любые открытые источники и прочитать там информацию о процентном соотношении людей, имеющих компьютеры, людей, посещающих интернет-кафе, людей, работающих дома или работающих на предприятии за компьютером. Дальше. Мы легко можем узнать из открытых источников, сколько людей имеет Интернет у себя дома и пользуется им. В процентном соотношении к населению страны в целом. Даже в этих открытых источниках мы, конечно, можем узнать возраст этих людей, пол этих людей, род занятий этих людей. Все это есть в открытых источниках, не надо тратить силы. Нас интересует другой вопрос: кто из них придет в вашу компанию после того, как вы скажете им: «Вот тебе, милый, наш аргумент. Теперь ты наш или нет?» Это – главный вопрос, который я просил задать. Не нужно говорить о компьютерах в общем, нужно задавать вопросы, связанные с отношением респондента к вашей компании. Понимаете? Вот в чем слабость данной анкеты.

– *А если он конкретно на второй поставленный вопрос или третий отвечает: «Да, я куплю». А дальше что? Он все мне уже сказал. Зачем мне нужно еще 15 вопросов?*

– Хорошо. Задаем первый вопрос: «Здесь, парень, вот такой аргумент, придешь к нам, купишь?» Он говорит: «Да». Все остальные вопросы не нужны. Ага! Значит, по этому вопросу есть хорошая поговорка американская. Человек, не дающий рекламу, подобен мужчине, подмигивающему женщине в темноте. Понимаете? Хорошо, вы теперь будете знать, что он купит. Как вы его достанете? Как будете отстраиваться от конкурентов в рекламе, куда рекламу давать?

Давайте продолжим. Кто хочет еще показать анкету? Пожалуйста. Сначала аргумент, потом анкету.

Пример 3

Дизайн и производство женской одежды больших размеров.

Факт: возможность создания полноценного гардероба из отдельных предметов одежды.

Аргумент: не нужно тратить время и силы на походы по разным магазинам, комплект сразу же обходится дешевле.

Кому: женщинам преимущественно полной комплекции, среднего достатка, возраст от 25 до 50 лет.

Анкета

Вопрос:

Любите ли Вы покупать одежду?

– Да.

– Нет.

При необходимости купить несколько предметов одежды согласились бы Вы сделать это сразу, в одном месте?

– Да.

– Нет.

Если *нет*, то следующий вопрос:

При необходимости купить несколько предметов одежды согласились бы Вы сделать это в одном месте с учетом предоставления скидки?

– Да.

– Нет.

На что Вы прежде всего обращаете внимание при покупке одежды?

– Цена.

– Страна-производитель.

– Качество пошива.

– Состав материала (имеется в виду соотношение синтетики и натуральных материалов, цветовая гамма, сочетаемость с вашим гардеробом, возможность стирки изделия, наличие дополнительных декоративных деталей (молнии, карманы и т. д.). Выберите три характеристики. Расположите эти характеристики в порядке возрастания значимости для Вас.

Какие женские журналы Вы читаете?

Кто из женщин-ведущих на отечественном телевидении наиболее Вам симпатичен?

Где чаще всего Вы покупаете одежду?

– Вещевой рынок.

– Магазин.

– Крупный торговый центр.

– Бутик.

Ваш возраст:

25–40;

40–55;

55 и старше.

Ваш доход, \$:

до 200;

200–400;

свыше 400.

Вы шили когда-нибудь одежду на заказ?

– Да.

– Нет.

Слышали ли Вы о нашей фирме?

– Да.

– Нет.

Покупали что-нибудь у нас?

– Да.

– Нет.

Если *нет*, то следующий вопрос:

Почему?

Это всё. Больше ничего не смог придумать.

Анализ анкеты слушателя

– Хорошо, можно посмотреть ваш лист? У меня есть несколько вопросов. Честно говоря, этот вариант приближен к понятию «анкета, проверяющая гипотезу целевого рынка». А вот теперь давайте просто сделаем маленькую процедуру. Разберем вопросы. Первый – «Любите ли Вы покупать одежду? Да, нет». Что вы хотели бы получить в результате ответа на этот вопрос?

– *Ну, в принципе, устроит любой вариант, получить как бы заинтересованность и желание дальше отвечать на эту анкету, участвовать вообще в этой процедуре.*

– То есть для вас вопрос не имеет никакого значения, а нужен только для того, чтобы привлечь внимание к анкете?

– Да.

– Не понимаю. Может быть, в этом что-то и есть, но я не понимаю. Дальше – «При необходимости купить несколько предметов одежды согласились бы Вы сделать это сразу же в одном месте? Да, нет». Вы знаете, мне это очень напоминает вопрос анкеты из учебника Ф. Котлера, о которой я вам рассказывал. Я не видел еще ни одного человека, который сказал бы: «Нет, я не буду покупать в одном месте, я буду бегать по всему городу в поисках наилучшего варианта!» Понимаете, да? Этот вопрос нужно переделать, убрав оттуда ответ. Естественно, следующий вопрос: то же самое, но при условии, если еще предоставят скидку. Я думаю, что в данном случае никто не откажется приобрести вещи в одном месте еще и со скидкой. Далее: «На что Вы прежде всего обращаете внимание при покупке одежды?» Я понимаю, в общем-то, про что вопрос: работает ли бренд, так или нет?

– Ну, если говорить в широком смысле, то да. А если конкретней, то ответ на любой из этих вопросов для нас существенен: может быть, нужно что-нибудь изменить.

– Хорошо, вы получаете много ответов на вопрос, касающийся страны-производителя. Что вы делаете? (Начинается шум.) Подождите, подождите, давайте, как на экзамене: я спрашиваю, один отвечает, все остальные слушают. На экзамене происходит лучшее обучение. А вопросов у меня неисчерпаемое количество. Итак, возвращаясь к анкете, что вы будете делать, если для потребителя окажется важной страна-производитель, – закроете бизнес? Это во-первых. Во-вторых, понимаете, в чем дело, при прочих равных условиях страна-производитель может быть и неважна. Например, придет к вам моя жена, у нее нестандартная фигура. При прочих равных условиях она, конечно, предпочитает одежду итальянскую, но не факт, что она не совершит покупку в вашем магазине. Таким образом, что нужно делать с этим вопросом? Нужно подумать, почистить его, что-то ввести в противовес – расположить в порядке убывания по степени значимости, например. Далее: «Какие женские журналы вы читаете?» Ответ: не читаю ничего. Что делать в этом случае? Почему женские, ну просто журналы?

– Этот вопрос задается с целью как-то упорядочить распределение рекламы.

– Так я про то же и говорю. Допустим, пиковый показатель окажется, например, у журнала «За рулем», если вы уберете слово «женские». Может быть, я не знаю. Но не факт, что обязательно будет отмечен журнал «ELLE» или что-то другое. Далее: «Какие женщины-ведущие отечественного телевидения наиболее симпатичны?» Это немного не правильно, лучше спросить о том, которая из них не наиболее симпатичная, а наиболее стильная, красивая. Вот это интереснее. Далее: «Где чаще всего покупаете одежду?» Ну хорошо, пишет человек: вещевой рынок – и что?

– Ну, может быть, есть смысл развиваться и нам.

– Понятно, хотя я бы сделал по-другому. Возраст, доход – понятно. Здесь тоже очень интересный вопрос: «Слышали ли Вы когда-нибудь про нашу фирму?» Ну не слышал человек, не о том вопрос. Про конкурентов он слышал когда-нибудь? У вас есть конкуренты?

– На этот вопрос я сам не могу еще ответить.

– Понимаете в чем дело, конкуренты есть, но их нужно искать не на рынке одежды для полных женщин, а на рынке предоставления возможностей, в данном случае – приобретать разнообразные комплекты. Здесь окажется, что у вас, конечно, есть конкуренты, хотя их гораздо меньше.

Пример 4

Компания занимается производством промышленных электродвигателей.

Факт: электродвигатели постоянного и переменного тока с определенными высотами.

Аргумент: поставка электродвигателей как стандартных, так и с учетом специальных требований заказчика: с двумя выходными концами вала, зубчатым венцом, двухскоростные.

Кому: вентиляторным, компрессорным, редукторным, станкостроительным заводам, производителям газового оборудования и т. д. Этот список можно продолжать.

– Продолжайте. Вот здесь, кстати, уже вопрос: все эти заводы применяют вашу продукцию?

– Да, практически все применяют.

– Именно вашу?

– Нет, это же стандартные двигатели, которые продают многие заводы.

– Поэтому я и спрашиваю. Проблема в том, что это стандартный двигатель, который применяется в любом российском станкостроительном оборудовании. Да? Ну хорошо, теперь давайте попробуем почитать, что получилось с анкетой.

Анкета

Применяете ли Вы в своем производстве электродвигатели переменного тока – да, нет; постоянного тока – да, нет.

– Так, ответ «нет», что тогда?

– Ну, здесь ответ, скорее всего, по постоянному току – «нет», а по переменному току все-таки «да».

– Если вы знаете, что будет именно так, то зачем вы задаете этот вопрос?

– Мне важно определить высоты, если «нет», значит нет – мы ушли с этого предприятия.

Какая потребность электродвигателей постоянного/переменного тока в месяц?

– До 100 шт.,

– до 1000 шт.,

– свыше 1000 шт.

Постоянного тока:

– от 1 до 10,

– от 10 до 100,

– свыше 100?

Есть ли потребность в применении двигателя со специальными свойствами?

– Да.

– Нет.

Какие дополнительные свойства электродвигателя Вы хотели бы использовать?

– С двумя выходными концами вала;

– с измененным передним щитом;

– с зубчатым колесом или венцом.

Двухскоростные?

(Ответы «да», «нет», «другие требования», то есть какие они хотят.)

Укажите ориентировочно объем электродвигателя в месяц по пунктам (с конкретными данными).

Как Вы находите поставщиков?

– Интернет;

– журналы;

– справочники;

– старые связи.

Укажите наиболее привлекательные для Вас издания.

Работаете ли Вы с конкретными заводами-изготовителями?

(Я перечисляю здесь Ярославль, Владимир и другие заводы.)

Работаете ли Вы с оптовиками?

Что Вас не удовлетворяет в работе с оптовиками?

- Ограниченная выплата;
- цена;
- отсутствие специальных услуг;
- качество.

(О цене, правда, с подсказкой.)

Какую цену за двигатель Вы считаете для себя оптимальной, по каким свойствам?

Это всё, что я написал.

Анализ анкеты слушателя

– Хорошо. Спасибо, тоже очень интересный показательный вариант. Давайте попробуем сейчас с этим разобраться. Скажите, пожалуйста, как мне нужно ответить на эти вопросы, чтобы вы посчитали, что я ваш потребитель, вернее, не потребитель, а потенциальный покупатель? Итак, первый вопрос: «Применяете ли Вы в своем производстве электродвигатели переменного тока/постоянного тока с высотой шпинделя 80, 90, 100, 112?» Ответа «да, применяю» достаточно? Достаточно ли ответа на первый вопрос, чтобы вы посчитали, что я ваш потенциальный покупатель?

– Я считаю да, вы – потенциальный покупатель.

– То есть остальных вопросов по поводу электродвигателей задавать не надо, я ваш потенциальный покупатель, можно цену объявлять? Нет? Тогда дальше: «Какая потребность в электродвигателях переменного тока в месяц, электродвигателях постоянного тока в месяц». Я сообщаю: «Потребность такая-то». Этого достаточно, чтобы определить, что я являюсь вашим потенциальным покупателем?

– Пока нет.

– Пока нет, читаем дальше: «Есть ли потребность в применении двигателя со специальными свойствами?» Вопрос: что такое «специальные свойства»?

– Я ниже делаю расшифровку.

– Где? Вопрос переходит в следующий, и никакой расшифровки здесь нет. Что такое специальные свойства, вы можете мне сказать?

– Это специальные требования, которые...

– Скажите, пожалуйста, существует ли ГОСТ, в котором написано, что под специальными свойствами понимается что-то конкретное?

– Нет, это по требованию заказчика...

– По требованию заказчика. В таком случае это не специальные свойства, а некий список, который вы должны включить в анкету, потому что понятие «специальные свойства» каждый человек понимает совершенно по-разному.

– Там написано дальше.

– Пожалуйста, покажите мне, где это написано?

– А вот здесь вот.

– Нет, это не перечень специальных свойств. Итак, вопрос: есть ли потребность в двигателе со специальными свойствами? Ответ: да, нет. Следующий вопрос (это не расшифровка, это следующий вопрос): «Какие дополнительные свойства электродвигателя Вы хотели бы использовать?» Дополнительные и специальные свойства – это разные вещи. Дальше, дополнительные свойства, к этому мы вернемся. Я лично понимаю, что специальное свойство – это, например, способность двигателя выдерживать двукратное увеличение напряжения питания. Поэтому говорю, что такая потребность есть. У вас в двигателях есть такая функция? Выдерживают двукратное увеличение напряжения питания?

– Какие-то да.

– Какие-то – да, а все – нет, поэтому специальные свойства нужно расшифровывать. Дальше: «Какие дополнительные свойства электродвигателя Вы хотели бы использовать?»

С двумя выходными концами вала, с измененным передним щитом, с зубчатым концом вала, двухскоростные электродвигатели...» «Я хочу использовать электродвигатели с двумя выходными концами вала» – такой ответ на вопрос достаточен для того, чтобы вы сказали, что перед вами стоит ваш потенциальный покупатель?

– *Думаю, да.*

– Скажите, вы единственные в мире, кто выпускает такие двигатели?

– *Нет.*

– А почему тогда я должен купить именно у вас? Ведь в результате маркетингового исследования вы должны выяснить, что потребитель хочет покупать не вообще, а именно у вас. Да, мне нужны электродвигатели с двумя выходными концами вала. Почему я у вас должен покупать? Как вы мне будете объяснять, на основе чего?

– *Бесплатная доставка.*

– Бесплатная доставка? Тогда будьте добры, проверьте в маркетинговом исследовании, важно ли это для меня, когда я покупаю двигатели с двумя выходными концами вала. Этого нет, и не надо кокетничать с потребителем: в данном опросном листе – все про электродвигатели и про потребителей, но ничего не сказано про вашу компанию. Названия фирмы здесь нигде нет. Вопрос: «Скажите, пожалуйста, для того чтобы то-то...» После этого идет аргумент. Но аргумент вы не сделали, вы сделали аргументом эти же самые выходные концы вала. Оказывается, вы не один производитель, тогда почему буду покупать у вас, чем вы будете меня удерживать? Ценой, а еще чем? Вот видите, анкета очень показательная. Как только в анкете вы перестаете писать о ваших взаимоотношениях с потребителем, а пишете об отношениях некоего отвлеченного товара и потребителя, анкета теряет смысл, ведь весь смысл анкеты именно в проверке гипотезы целевого рынка. Зачем нужно проверять гипотезу целевого рынка? Вспомните, что я говорил о маркетинге. Как вы будете формировать предложение? Если вы сделали гипотезу целевого рынка, основанную на дополнительном предложении, проверили ее через маркетинговое исследование, через анкету и получили результат, вы знаете, что говорить вашему потребителю. Именно поэтому я все время вас спрашивал, достаточно ли ответа на какой-то вопрос, чтобы вы считали меня своим потребителем.

Вы должны строить гипотезу целевого рынка не на качестве двигателей, а на качестве вашего предложения этих двигателей на рынке, куда входят двигатели само собой и плюс к этому еще то, что вы можете предложить дополнительно. Не знаю, может быть, трех- или десятилетней гарантией либо что-то еще.

Проблема в том, что у вас должно быть уникальное предложение, от которого рынок не сможет отказаться. Это предложение ни в коем случае не должно быть основано только на вашем товаре или это должен быть товар, который больше никто не производит. Как только у вас появляются конкуренты, как только возникает угроза того, что товар перестал быть уникальным, вы должны переходить на предложение. Для того чтобы это предложение определить, вы делаете гипотезу целевого рынка, проверяете ее и получаете ответ, хорошее это предложение или плохое, как его модифицировать, если оно плохое.

– *А можно вопрос? Чтобы покупатель ко мне пришел, я должен предложить ему то, что нужно, и то, чего не дают другие, после того как выяснил, в чем заключается его неудовлетворенность. Я это выяснил, предложил покупателю.*

– *Вопроса нет.*

– *Согласен. Вопрос вот в чем: я могу не знать, что предложить покупателю. Я не знаю, что ему предложить.*

– Еще раз повторяю, именно поэтому у нас неэффективный маркетинг, мы все находимся в заколдованном круге. Для того чтобы предложить определенный комплекс маркетинга, нам необходимо сделать маркетинговое исследование, для того чтобы сделать марке-

тинговое исследование, нам надо знать, какой комплекс маркетинга предложить, потому что иначе это будет мониторинг, а не маркетинговое исследование. Этот заколдованный круг мы и пытаемся разорвать. Мы сначала придумываем – это есть гипотеза целевого рынка, потом проверяем придуманное и на результатах проверки строим действительный комплекс маркетинга. Что спросить у респондента? То, что вы придумали в гипотезе целевого рынка. А как придумать гипотезу целевого рынка? Для этого существует таблица по анализу внешней маркетинговой среды, и мы говорили о ней подробно.

– *То есть то, что мы придумываем в гипотезе, должно изначально отличаться от конкурентов. То есть это уникальный продукт. Его изначально не должно быть ни у кого?*

– Ну, скажем так, хотелось бы, но не всегда так получается. Наша задача заключается в том, что, находясь в жесткой конкурентной среде, продавая точно такой же товар, как и все остальные, мы должны составить аргумент таким образом, чтобы выйти из этого уровня конкурентной среды. Попадем ли мы в уникальный уровень, где мы единственные? Уровень конкуренции уменьшается резко, но не всегда.

– *Для того чтобы определить, насколько уникально мое предложение, чтобы определить сырье, мы занимаемся исследованием внешней среды, но ведь это фактически мониторинг внешней среды?*

– Да.

– *Леонид Анатольевич, а если проводить исследование без предложения продукта нашей компании, это мониторинг рынка?*

– Да.

– *Но дело в том, что большинство ходов связано именно с выяснением того, чего не выяснил никто. От того, что мы предложим, зависит дальнейший успех.*

– Нет, если вы будете выяснять на уровне мониторинга, какая нужна водка, вы всегда получите ответ, что водка нужна дешевая.

– *А можно два слова? Речь об окнах. Пластиковые окна, шумоизолирующие, теплоизолирующие, хороший внешний вид. И так пишут все, на этом строится реклама. Но мы выяснили в результате мониторинга, что в двух случаях из трех окна заказывают женщины, а для женщины важнее внешний вид, а не тепло. И это не наше предположение, это мы выяснили. С учетом данной потребности делаем предложение, разворачиваем рекламу, которая победит, потому что это факт, но его никто не видит.*

– Да. Только очень важный вопрос: как вы это выяснили?

– *Путем опросов, задавая вопросы по разным группам.*

– Понял. Об этом я вам и говорю, нет, это не мониторинг. Что вы будете спрашивать у женщины, скажите, пожалуйста?

– *Я просто спрашивал у женщин и мужчин, какие свойства важны, какие характеристики важны, затем ответы расставляли по рейтингам.*

– В таком случае они должны знать эти характеристики. Это активные потребители, то есть вы проводите мониторинг активных потребителей. Им, во-первых, не нужна реклама, им сразу же нужны акции стимулирования сбыта; во-вторых, вы оказываетесь в конкурентной среде под названием «окна» и конкурируете только по цене, вот результат вашей работы.

– *Результат следующий: самый главный аргумент для тех, кто покупает окна, – хороший внешний вид, а не теплоизоляция. Как это? Не понял.*

– Если вам достаточно исследования только активной части покупателей, то пожалуйста. Поэтому я и говорю, что в России нет конкуренции. Мне приходится вас убеждать в том, что не нужно концентрироваться на людях, у которых спрос сформирован. Мне как потенциальному потребителю вообще ничего не известно про эти окна, мне нужно, чтобы было определенное свойство, не внешний вид, не теплоизоляция и так далее, мне нужен уют в квартире. Что вы будете со мной делать?

– Тогда получается, что без мониторинга мы никуда. Если мы возьмем не активного потребителя, а потенциального, о котором ничего не знаем, мы должны провести сначала первичный мониторинг? Но в таком случае мы же вообще изначально ничего про покупателей не знаем, и знают ли они такой продукт?

– Если вы выходите на рынок, где вы не в состоянии получить достаточное количество внешней маркетинговой информации для анализа, вы проводите мониторинг. Этим на сегодняшний день зарабатывают все маркетинговые агентства. Некая немецкая фирма выходит на российский рынок и заказывает мониторинг стоимостью 20 000 долларов по всей России. Они хотят понять, что происходит на соответствующем рынке вообще, какие игроки, какие цены, какие существуют взаимоотношения между покупателем и продавцом. У них нет другой информации кроме мониторинга. Им нужен мониторинг. А когда ваша компания работает на собственном рынке, вам вполне достаточно открытой информации для того, чтобы сделать анализ внешней маркетинговой среды и не проводить в таком случае мониторинг.

– То есть если я работаю на собственном рынке, то фактически я работаю с активными потребителями, которых я и так знаю...

– Не путайте. Вы работаете на собственном рынке, это значит, что вы знаете внешнюю маркетинговую среду. При чем здесь потребители? Потребители – это потребительская среда. Внешняя маркетинговая среда – это условия, в которых осуществляет деятельность ваше предприятие. Вы знаете законодательство по поводу вашего бизнеса, макроэкономические условия, в которых вы живете? Вы берете всю эту информацию, выписываете сначала в таблицу, а потом начинаете работать с теми пунктами получения внешней маркетинговой информации, о которых мы говорили, и проводите обновление этой таблицы по состоянию на сегодняшний день с учетом той информации, которой вы не знали. Всё. Мониторинг проводить не нужно.

– Еще один вопрос можно? Опять вернемся к трубам. Все-таки, составляя эту анкету, мы получаем информацию, что рынок требует какого-то определенного количества с определенными или дополнительными свойствами. Мы получили эту информацию, а дальше – нам нужно запускать следующую анкету?

– Еще раз объясняю: не нужно делать мониторинг, если вы не выходите на принципиально новый рынок, потому что свой рынок вы и так знаете. Вы знаете об этом, просто путаете разные понятия. Для вас рынок – это потребители, а для меня рынок – это прежде всего ситуация во внешней маркетинговой среде. Еще раз: вы продаете трубы большого диаметра пять лет. Вы знаете законодательство по поводу продажи труб большого диаметра?

– Знаю.

– Зачем вам там проводить мониторинг? Вы обладаете информацией о макроэкономических условиях, от которых зависит потребление труб большого диаметра? Обладаете. Зачем проводить мониторинг? Еще раз посмотрите таблицу анализа внешней маркетинговой среды, там нигде нет потребителей, за исключением социальных и культурных факторов, где описывается скорее не потребитель сам по себе, а наше общество в целом.

– Леонид Анатольевич, вот у меня такой вопрос. Я знаю свой рынок, знаю, что мы ориентируемся на Москву и Подмосковье. Значит, я знаю, кто пользуется моими услугами, и рассчитываю на них. За определенное время сложилось какое-то количество постоянных клиентов, которые обращаются один, два, три и более раз. У меня есть своя база данных. Могу ли я воспользоваться анкетой, которую я сделал сейчас? Или мне не нужно еще кого-то привлекать с помощью анкеты, а провести почтовую рассылку, например?

– Анкета не является средством коммуникации с клиентом. Анкета – это попытка собрать информацию, узнать мнение потребителей о предприятии, а не рассказать о нем. Другой вопрос, вот здесь очень точно подмечено: «У нас все хорошо, и мы довольны своими потребителями, их достаточным количеством». Эта ситуация вообще очень типична для

России, у нас такое большое количество активных потребителей, что пока мы не думаем о потенциальных. Я же учу вас работать с потенциальным потребителем, потому что, поверьте мне, эта ситуация с обилием активных потребителей быстро закончится. Например, вы как руководитель предприятия хотели бы свести ваше налогообложение к нулю. Как вы это делаете? Мне рассказывают про черно-белые схемы, страхование, кассы и все прочее. Я отвечаю: есть способ лучше, специалист по налогам сделает совершенно уникальную схему – и у вас будет вообще нулевой налог. Деньги, которые вы заплатите специалисту, несопоставимы с теми, что вы теряете в настоящий момент. Согласны? Вот кто согласен – это потенциальный клиент подобного специалиста, понимаете? С помощью маркетингового исследования вы пытаетесь узнать, на каком языке разговаривать с покупателем. Например, в Америке большинство активных потребителей понимают, что черно-белые схемы налогообложения не пройдут и что знание законодательства на уровне предпринимателя не дает ничего, нужно использовать знания профессионала. У нас же этого пока нет, а потенциальным потребителем является каждый предприниматель.

– *Да они боятся!*

– Правильно, они боятся, потому что вы им не объяснили. Это то же самое, что и ипотечный кредит. Приходит человек и говорит: «Я хочу провести рекламу ипотечного кредита, но для меня самой большой проблемой является недоверие потребителей. Они боятся вкладывать деньги, объясняя это тем, что сегодня ваша компания здесь, а завтра не будет ни вас, ни наших денег».

Итак, вы составляете анкету на потенциальных потребителей, для них же вы создаете гипотезу целевого рынка.

Последняя анкета, и двинемся дальше.

Пример 5

Компания занимается производством пива «Русское».

– Пиво «Русское»?

– *Да, пиво «Русское». Вот теперь я говорю то, что уникально в моем предложении.*

– Нет, вы говорите как положено: факт – пиво «Русское», аргумент...

Аргумент: крепкое, по доступной цене, то есть хорошее качество по доступной цене.

– Крепкое – это что, двенадцать градусов?

– *Нет, крепкое – шестнадцать градусов.*

– Шестнадцать?

– *Нет, ну, шестнадцать градусов – начальное сусло, а в пиве семь градусов.*

– Понятно.

Анкета

Первый вопрос: Пьете ли Вы пиво?

Как часто Вы пьете пиво?

– Каждый день;

– два раза в неделю;

– другое.

Ваш возраст:

– До 20 лет;

– от 20 до 30;

– от 30 до 45;

– старше 45.

Ваши доходы на члена семьи в месяц, в рублях:

– До 1000;

– до 2000;

– выше.

Какую марку пива Вы употребляете?

– «Балтика»;

– «Невское»;

– «Арсенальное»;

– «Русское»;

– другое (разновидные марки);

– любое (не имеет значения).

Какая марка пива является для Вас лучшей?

Какое Вы предпочитаете пиво?

– Легкое (до 12 % начального сусла, 4° алкоголя);

– крепкое;

– светлое;

– темное.

Как оцениваете пиво «Русское»?

– Это не пиво;

– пить можно;

– хорошее;

– отличное.

При каких условиях вы бы пили пиво «Русское» чаще?

– Ни при каких;

– если бы вкус был стабильный;

– желательнее более охмеленное;

– более дешевое.

Всё.

Анализ анкеты слушателя

– Хорошо. Итак, первый вопрос: «Пьете ли Вы пиво?» Варианты: да, нет. Отвечаю: не пью, дальше что? Почему не пьете? Не хочу.

– *Как вы говорили раньше, по внешним, открытым источникам мы знаем, что есть любители пива, из них всего десять процентов любят крепкое пиво, а я хочу определить, кто из этих десяти процентов пьет наше именно сейчас, будет пить в дальнейшем и почему.*

– То есть работаете по принципу: пьешь пиво – наш клиент, не пьешь пиво – ты нам неинтересен.

– *Нет, понимаете, просто если вы пиво вообще не пьете, то крепкое вы не будете пить тем более.*

– Я объясняю еще раз: вас должны интересоваться не какие-то вообще потребители пива, а конкретные ваши потенциальные покупатели. Если вы думаете, что к вам пойдут за крепким пивом, то вы ошибаетесь, к вам придут за крепким пивом «Русское». И вы должны составить свою анкету таким образом, чтобы понять, что предложить людям, которые будут приходиться покупать не просто крепкое пиво, а крепкое пиво именно вашей марки.

– *Нет, как раз ситуация противоположная. Пива много, а крепкого пива мало. Его гораздо меньше по сравнению с легким. Поэтому я хочу сказать: если оно будет именно таким, то будет ли отвечать вашему вкусу? Если вы пьете наше пиво «Русское», то вы знаете, какой это вкус, вы его оценили, но что-то вам может не нравиться...*

– Вы работаете с активными потребителями. А те люди, которые пьют какое-то другое крепкое пиво, вам неинтересны, потому что их мнение вы не спрашиваете. Анкета должна быть рассчитана на потенциального потребителя, понимаете, а у вас анкета рассчитана на

то, что потребитель уже пьет пиво «Русское» и знает его свойства. Вы говорите о том, что у вас есть любители вашего пива и вы будете их удерживать. А у меня другая задача: как переманить любителей не вашего пива, а пива конкурентов. Для этого нужно сделать три шага, о которых я рассказываю в течение нашего семинара. Шаг первый: анализ внешней маркетинговой среды. После анализа вы находите возможность, на основании которой разрабатываете гипотезу целевого рынка (это шаг второй), направленную на вашего потенциального потребителя, и делаете анкету (шаг третий), которая проверяет правильность вашей гипотезы. Всё. Вы спрашивали меня «Как?», я вам ответил. Что-то непонятно из этих трех шагов?

– *Я просто не вижу, что я могла бы предложить, чтобы они согласились.*

– Правильно, потому что на сегодняшний день на рынке пива без серьезного анализа внешней маркетинговой среды предложить нечего. Рынок пива – один из немногих рынков в нашей стране, который является рынком покупателя. Почти все остальные рынки – это рынки продавца. «Нужны трубы большого диаметра? Отлично. Не нужны? Уходи отсюда, ты нам неинтересен» – вот как рассуждает большинство предприятий. Рынок покупателя – это ситуация, когда покупатель решает, купить данную продукцию или нет. Вот простой пример, рынок продавца. Я прихожу покупать дубленку в декабре месяце, а мне говорят: «Не сезон». Я говорю: «Как не сезон? Еще четыре месяца зимы!» – «Ну, нужно было в октябре приходиться, вот тогда сезон покупки дубленок, а сейчас уже мало кто шьет». Пиво – сезонный товар? Сезонный. Вы видели, чтобы какая-нибудь марка пива пропала зимой? Нет, все производят, потому что знают: если они в период «не сезона» не дадут продукцию – в сезон навестать не успеют. Это в случае с дубленками – рынок продавцов, при котором можно себе позволить выбросить коллекцию на рынок и ждать, пока она продается. Вся реклама построена не на том, что ты удовлетворишь свою потребность, а на том, что сейчас дешевле, а это не реклама, это стимулирование сбыта. «Ночью дешевле, эту дубленку она купила всего за шесть тысяч рублей» – понимаете, про удовлетворение потребностей ничего нет. Это рынок продавца, работающего с активными потребителями. А пиво – это уже рынок покупателя, поэтому на рынке пива не получается придумать гипотезу целевого рынка до тех пор, пока не проведен серьезный анализ внешней маркетинговой среды.

– *Кто же является потенциальным покупателем пива? Это те, кто не пьют пиво, или те, которые не пьют «Русское» пиво?*

– Нужно разделять понятия «потенциальный покупатель пива» и «потенциальный покупатель пива „Русское“», понимаете? Потенциального покупателя пива нет, есть потенциальный покупатель пива «Русское». Почему? Потому что оно делается, например, не из простого солода, а из проросшего. Проросший солод – это большее количество витаминов, это микроэлементы, совершенно необходимые для жизни, и способ продлить жизнь. Помните, замечательная такая сцена в фильме «Дальнобойщики», когда герои купили бутылку водки и прочитали о том, что она лечебная, поскольку сделана на травяных настоях и очищает печень?

– *Ну ведь невозможно что-то подобное придумать, это просто обман получается!*

– Какой обман?

– *Ну, что водка лечит печень!*

– В рекламе так и делается! Вы говорите то, что вам выгодно, и не говорите о том, что против вас. Это не обман, это называется торговля. Компания делает водку на проросшем зерне, они пишут об этом: «У нас полезная водка, она на проросшем зерне». Когда я это объявил специалистам, они говорят: «Хм, а вся водка делается на проросшем зерне». Ну и что, данная компания об этом сказала, а все остальные считают, что так и надо. Пивные дрожжи продаются как диетический продукт, который очень полезен для здоровья, в том числе и для детского, кстати говоря. Данный факт можно использовать в рекламе пива, но этого никто не

делает, потому что для пивных производителей это слишком очевидно. Когда я приехал на «Клинское» первый раз, в 1995 году, они меня водили по заводу и говорили: «Вот посмотрите, у нас скважина 180 метров глубиной, чистойшая вода». Я спрашиваю: «Кто-то, кроме вас, об этом знает?» Ответ: «Как кто? Директор и главный инженер». Конечно, потому что для них это естественно, вода должна быть чистойшей, иначе получится плохое пиво.

– Нет, ну как же, у нас на каждой бутылке написано, что пиво произведено из чистойшей воды, из элитного хмеля и отборного солода, указывается и уникальный тип дрожжей. Об этом пишут все.

– Я уверен, что после высококачественного анализа внешней маркетинговой среды еще десяток пивных компаний совершенно спокойно смогут уместиться на этом рынке. Так, например, я предлагал одному пивкомбинату идею увеличить объем продаж пива зимой. Вводим специальные сорта пива, которые хорошо употребляются зимой, – пиво к горячей закуске. Вся рекламная кампания может быть построена на том, как чудесно зимним вечером поджарить мясо и как хорошо это будет сочетаться с пивом. То есть речь идет об удовлетворении потребностей во время досуга, понимаете? И совершенно необязательно, чтобы для этого была какая-то огромная рекламная кампания, вы ее можете провести в одном городе. Но без рекламы вы просто ничего не продадите.

– Более того, чаще всего темное пиво продвигается зимой, светлое пиво – летом.

Итак, когда анкета составлена, она должна быть качественно исследована, то есть проверена, все ли вопросы понятны, правильно ли они интерпретируются, не возникает ли у человека путаницы в ответах и т. д. После этого при необходимости анкета модифицируется и размножается на то количество, которое составляет у вас выборка. И либо через интервьюеров, либо иным способом эта анкета попадает к респондентам, которые начинают ее заполнять.

В данной книге я не останавливаюсь на вопросе собственно проведения маркетинговых исследований, полагая, что это сделает за вас исследовательская компания. Попросите, чтобы результаты вам были сданы обязательно в таблице Excel и к ней приложили все анкеты в бумажном виде.

Отладка маркетингового конвейера (С)

Виды сегментирования рынка

После сбора данных маркетинговых исследований можно провести сегментирование рынка и наконец рассчитать объем целевого рынка нашего предложения. Сегментирование ведется по разным признакам, в зависимости от вида рынка – $b2c$ или $b2b$.

Сейчас для нас важной будет переменная сегментирования. Это, по сути, ответы на ваши вопросы в анкете.

С точки зрения социолога, все переменные сегментирования имеют одинаковый вес. Именно поэтому, когда перед социологами не ставится специфической задачи, они выборку сегментируют отдельно по каждой переменной: по полу, по возрасту, по семейному положению и т. д. Они делают отчет не по конкретному сегменту. Читать такой отчет занимательно, но с точки зрения дальнейших расчетов это совершенно бессмысленно.

В маркетинге переменные имеют разный вес. И связано это с коммерцией. Прежде всего, наиболее желаемые потребители для предприятия – платежеспособные, при этом они еще должны быть приверженцами предлагаемого аргумента. Потому что, если человек сказал: «Это для меня очень важно», объем маркетинговых коммуникаций, направленных на него, может быть минимальным. А следовательно, он очень дешев в привлечении.

Итак, наиболее важными переменными сегментирования, как правило, являются: платежеспособность, если это $b2c$, и объем закупок, если $b2b$. В социологии процесс сегментирования происходит следующим образом. Сначала выборка делится по одной переменной, полученный результат – еще по одной переменной и так далее, пока вычлененная группа не будет соответствовать понятию «сегмент». К сожалению, эта оставшаяся группа может получиться слишком малочисленной, а потому нерепрезентативной. Особенно это характерно для маленьких выборок. Поэтому пришли к выводу: в маркетинге выборка должна делиться не более чем два раза.

Я предложу вам легкий и удобный способ, который одновременно решит проблему сегментирования и даст вам возможность рассчитать объем спроса на ваше предложение.

Он строится на двух постулатах:

1. При репрезентативной выборке процентные соотношения в выборке совпадают с процентными соотношениями в генеральной совокупности.

2. В Excel можно делать выборки по столбцам – фильтры. Дело в том, что, когда данные из анкет попадают в таблицу (это называется табулированием), номер столбца соответствует номеру вопроса, номер строки – номеру анкеты, а в ячейке ставится число – код ответа. Таким образом, мы всегда можем сделать выборку по столбцу по одному из чисел в ячейке. Если ответов на вопрос несколько, то они идут под общим заголовком – кодом вопроса.

Расчет максимального объема спроса на ваше предложение

1. Сегментирование по психологическому признаку и выделение приверженцев аргумента.
2. Перенесение процентного соотношения приверженцев в выборке на генеральную совокупность.
3. Сегментирование приверженцев по значимому социально-демографическому признаку.
4. Проверка полученных сегментов на платежеспособность и достижимость.
5. Выбор целевых сегментов.
6. Перенесение процентного соотношения сегментов среди общей массы приверженцев на генеральную совокупность.
7. Определение максимального объема спроса на ваше предложение

	<i>b2c</i>	<i>b2b</i>
Параметры генеральной совокупности	Мужчины 30–50 лет, проживающие в Москве, доход > 500 \$ в месяц	Предприятия малого бизнеса Екатеринбурга, объем закупок > 1000 шт. в месяц
Объем генеральной совокупности*	100 000 чел.	10 000 предприятий
Количество приверженцев аргумента в генеральной совокупности**	60 % = 60 000 чел.	60 % = 6000 предприятий
Деление по социально-демографическому признаку***	30–35 = 40 % = 24 000 чел. 36–40 = 30 % = 18 000 чел. 41–45 = 20 % = 12 000 чел. 46–50 = 10 % = 6000 чел.	
Деление по платежеспособности (для <i>b2b</i> — по объему закупок)****	Доход > 500 \$ имеют: 30–35 = 50 % = 12 000 чел. 36–40 = 50 % = 9000 чел. 41–45 = 50 % = 6000 чел. 46–50 = 50 % = 3000 чел.	< 1000 шт. = 5 % 1000 шт. = 40 % = 2400 = 2,4 млн/шт. 2000 шт. = 30 % = 1800 = 3,6 млн/шт. 3000 шт. = 20 % = 1200 = 3,6 млн/шт. 4000 шт. = 5 % = 300 = 1,2 млн/шт.

* Объем генеральной совокупности находится без учета платежеспособности.

** Чтобы выборка была репрезентативной, все процентные соотношения внутри нее должны соответствовать процентным соотношениям в генеральной совокупности. Приверженцы аргумента – респонденты, ответившие «очень важно» на вопрос по главному аргументу. Чтобы найти их количество, нужно посчитать, сколько процентов опрошенных ответили так, то есть произвести выборку по нужному коду в столбце с соответствующим вопросом.

*** Разница в возрасте отражает разницу в медиапредпочтениях и является, таким образом, важнейшим признаком принадлежности респондента к сегменту.

**** Данные о платежеспособности и объеме закупок берутся также из анкет. Для удобства расчетов в этом примере для рынка *b2c* предполагается, что 50 % респондентов из каждой группы имеют доход более 500 \$.

Максимальный объем целевого рынка (максимальный объем спроса на наше предложение) можно определить тремя различными способами:

- 1) выбирается один самый выгодный сегмент;
- 2) выбирается несколько наиболее выгодных сегментов;
- 3) выбираются все сегменты, поскольку все они являются приверженцами аргумента.

Какой именно из способов выбрать, зависит от толщины кошелька предприятия, возможностей внутренней среды и конкретных задач, которые перед вами стоят.

Для примера выберем второй способ, то есть выделим два наиболее выгодных сегмента.

	<i>b2c</i>	<i>b2b</i>
Максимальный объем целевого рынка	12 000 + 9 000 = 21 000 чел. купят 21 000 ед. товара*	3,6 + 3,6 = 7,2 млн/шт. изделий купят 3000 предприятий (1200 + 1800)

* Предполагается, что каждый потребитель приобретет 1 единицу товара.

Я хотел бы, чтобы читатель на этом месте остановился и осознал торжественность момента.

Первое. Все, что мы делали до этого, мы делали ради вышеуказанного расчета.

Второе. Теперь мы можем смело сказать, что маркетинг – наука не философская, а экономическая. И когда ваш руководитель, отказывая вам очередной раз в финансировании маркетинговых исследований, будет утверждать, что он и так может рассказать, что хотят его покупатели, – задайте ему вопрос: «А вы можете назвать максимальное количество этих покупателей, если мы сделаем им определенное предложение? По какой цене они будут покупать это предложение, в каком объеме, в какие сроки?»

Если вы делаете маркетинговое исследование не для «дяди», а для себя, то вам нет смысла писать пухлый отчет с гистограммами. Результат маркетингового исследования – две странички. Расчет максимального спроса на наше предложение и описание мотивации целевых потребителей. Думаю, нет нужды описывать, откуда она взята.

Позиционирование

Позиционирование – необходимый мостик между предыдущими расчетами и комплексом маркетинга. Определений позиционирования много, но прежде всего вы должны запомнить: позиционирование – это технология. На входе – мотивация потребителей, полученная из маркетинговых исследований. На выходе – объяснение потребителю его же мотивации. Не хочу вдаваться в психологические подробности, отмечу лишь, что такая система требуется потому, что далеко не всякий человек хочет услышать то, что он на самом деле собой представляет.

Кроме того, на процесс позиционирования действует большое количество рыночных факторов, которые мы ниже разберем подробно.

Прежде всего мы должны разделить позиционирование на марочное (брендовое) и немарочное. Технологии марочного и немарочного позиционирования разные в своей основе, да и маркетинговый марочный проект делается несколько иначе, чем немарочный. Технология марочного проектирования – тема отдельной книги, однако о марке и марочном позиционировании поговорить нужно, так как здесь много путаницы.

Начнем с определений.

Торговая марка (бренд) – это нематериальный, но вместе с тем чрезвычайно важный компонент деятельности компании, то, что она собою символизирует.

Как правило, у потребителя не возникает ассоциативных связей с товаром или услугой. Если такая связь все-таки устанавливается, то, скорее всего, только с маркой. В какой-то мере марку можно представить как набор обязательств. Марка означает доверие, стабильность, определенный спектр ожиданий.

Торговая марка является вторым по значимости, после человеческих ресурсов, активом фирмы. (!)

Позиция предложения – место, занимаемое данным предложением в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими предложениями.

Вернемся к бренду. Существует много различных свойств, которые делают бренд брендом. Однако надо помнить о том, что маркетинг – это экономика, а следовательно, всё в маркетинге имеет экономические причины. Значит, и создание бренда нужно для извлечения прибыли. Таким образом, единственным ДОСТАТОЧНЫМ свойством бренда является т. н. «марочная премия».

Представьте, что в магазине вы видите две бутылки питьевой негазированной воды одинакового объема. Марка одной вам известна, другая называется просто «Негазированная питьевая вода». Первая стоит 15 рублей, вторая – 10. Какую из них вы купите?

*Если человек говорит, что купит ту, что дороже, потому что доверяет этой марке, это значит, что для него этот бренд есть, потому что он готов заплатить **марочную премию** – разницу между ценой «по пале» и ценой марки. Если он говорит: «Я куплю ту, что подешевле», значит для него этого бренда нет, потому что премию он платить не хочет.*

Таким образом, бренд – это категория не имиджевая, а экономическая. Бренд нужен предприятию не для того, чтобы надувать щеки и говорить: «Наше предприятие имеет бренд», а для того, чтобы получать деньги из воздуха, с названия. По этому поводу очень хорошо говорит Котлер: «Если у вас нет бренда, вы ничто, вы – товар народного потребления». Просто поставьте бренд на курицу или колбасу – и у вас появится марочная премия, которая принесет вам прибыль. Но для этого нужно, чтобы рынок этот бренд поддерживал.

Никаких абсолютных брендов на свете нет, потому что, если на одном конце земного шара компания за свою продукцию получает марочную премию, это не значит, что и на дру-

гом ее будут считать брендом. Это доказывают примеры многих широко известных производителей, которые, придя на российский рынок, долгое время использовали небрендовые технологии позиционирования, потому что никто не собирался платить марочную премию за их продукцию.

Только выявленная количественными маркетинговыми исследованиями готовность платить за товар дополнительные деньги в связи с названием дает возможность сказать, что бренд есть.

Пример. Будучи в Италии, еду в поезде, в вагоне первого класса. Мой сосед по купе – очень солидный человек, врач, разговаривает по телефону. В Италии несколько общенациональных провайдеров сотовой связи, покрытие у всех стопроцентное, так как страна небольшая, но стоимость связи разная. И я спрашиваю: «Скажите, пожалуйста, а какой у вас провайдер сотовой связи?» Ответ: «Конечно же, TIM, я же солидный человек!»

Вот это – бренд. Стоимость связи TIM дороже всех остальных операторов за что? За бренд.

Когда российские компании рассказывают о том, как дешево можно купить у них товар, – это не бренд. Бренд не бывает дешевле. Он бывает только дороже, так как в этом его смысл. Это давно поняли в развитых капиталистических странах, поэтому небрендовых предложений там мало, небрендовые технологии практически отсутствуют.

Бренд зиждется на ядре. Ядро – это люди, которые говорят: «Ни при каких обстоятельствах я вам не изменю, я готов платить за ваши услуги дополнительные деньги, но останусь с вами».

Итак, ядро бренда – это люди, которые покупают только эту марку и готовы платить за нее марочную премию. Оболочка бренда – это потребители, которые покупают товары и этой марки, и другой тоже.

В зависимости от того, с чем вы работаете, с ядром или с оболочкой, вы используете разные технологии позиционирования.

Понятие позиционирования было популяризировано руководителями рекламных компаний Эллом Райсом (Al Ries) и Джеком Траутом (Jack Trout).

Позиционирование бренда

1. Первая предлагаемая стратегия направлена на укрепление в сознании потребителей текущей позиции марки. Так, многие компании, занимающие вторую позицию в различных индустриях, подчеркивают этот факт: «Мы номер два, поэтому мы стараемся больше». Такая позиция выглядит в глазах потребителей правдоподобной. Эта позиция направлена на увеличение лояльности ядра.

2. Вторая стратегия – это создание нового ядра от зонтичной марки. Она заключается в том, чтобы найти новую незанятую позицию, которая представляет ценность для достаточно большого числа потребителей, и занять ее. Например, компания *Vidal Sassoon's*, реализуя подобную стратегию для шампуня *Wash & Go*, исходила из понимания того, что мода на занятия спортом означает, помимо всего прочего, что люди стали мыть волосы чаще, быстрее и зачастую вне дома. Скомбинировав шампунь и кондиционер в виде одного изделия, компания оказалась в состоянии удовлетворить одну из скрытых потребностей рынка.

3. Третья стратегия – привлечение оболочки в ядро. Заключается в том, чтобы вытеснить конкурентов с их позиции. Подобным трюком пользовались в советские времена производители водки *Stolichnaya*, доказывая, что марки *Smirnoff* и *Wolfschmidt* – местного производства, но сама *Stolichnaya* – высочайшего качества, поскольку «это настоящая русская водка».

К сожалению, если исходить из достаточного условия «марочная премия», российских марок в России мало, поэтому наибольший интерес вызывает немарочное позиционирование.

Немарочное позиционирование зиждется на двух составляющих. Первая – это **матрица товаров и рынков Ансоффа**. Вторая: сама **технология позиционирования**.

Матрица Ансоффа

РЫНКИ	Существующий товар на существующем рынке	Новый товар на существующем рынке
	Существующий товар на новом рынке	Новый товар на новом рынке
	Товары	

Немарочное позиционирование

Технология уникального торгового предложения (УТП, англ. USP – unique selling proposition) – предлагаемый товар/услуга имеет очевидно уникальное свойство, которым он заинтересует потребителя.

Это самая известная и самая старая технология позиционирования. Например, одна российская компания предлагает специально обученных альпинистов, которые залезают на высотные сооружения и без остановки технологичного производства ремонтируют эти здания и сооружения.

Проблемы

Потребительская мотивация у людей делится на два сорта. Она может быть логической, то есть рациональной, или эмоциональной. Технология УТП заключается в том, что в основном она работает с логической мотивацией, которая требует долгого подробного объяснения. А это время, место, а значит, и деньги.

УТП есть далеко не у всех вещей, потому что не все вещи уникальны.

Технология «УТП, которого нет» (модификация УТП). Предлагаемое свойство товара/услуги объявляется уникальным, так как об этом объявлено впервые.

Технология «УТП, которого нет» применяется очень часто. Достаточно посмотреть рекламные ролики, которые идут по ТВ, чтобы убедиться, что большинство из них как раз сделано по этой технологии. «Стирает не просто чисто, а безупречно чисто». Стирает-то этот порошок – как и любой другой этого класса, но дело в следующем. Когда этот продукт этой марки вышел на рынок, выяснилось, что его не покупают, потому что стоит он в два раза дороже обычного. Тогда было проведено исследование, в котором потребителям предложили приблизительно десяток ответов на вопрос: «Что для вас важно, когда вы покупаете стиральный порошок?» Выиграло с большим отрывом предложение «чтобы он чисто стирал». Пожалуйста – принимайте порошок, который стирает чисто. Если вы хотите легко избавиться от пятен – это другой порошок (этой же компании). Это называется красивым словосочетанием «ассортиментная линейка». Кто предоставил большую линейку, тот и в выигрыше.

Примеров масса, «УТП, которого нет»: является блестящей технологией. Однако, к сожалению, как и другая технология УТП, она страдает одной неприятной особенностью. Она заключается в том, что «УТП, которого нет» также, как правило, строится на логике. А это значит, что рассказывать о качествах предложения приходится часто и долго, это опять же весьма затратно.

Предложение продажи, рассчитанное на эмоциональное воздействие (ESP – emotional selling proposition). Нефункциональная характеристика товара или услуги, вызывающая в сознании потребителя единственные в своем роде ассоциации.

Технология «Имидж». Товар/услуга представляется частью идеального мира потребителя.

Суть этой технологии высказал Бивис в разговоре с Батхедом. Он сказал: «Это круто, Пельмень!» Ничего не надо объяснять, это просто круто! Это значит, что, если вы воспользуетесь этим предметом, вы приблизитесь к идеальному миру, в котором вы должны обитать.

Технология «Бренд». Товар/услуга представляется наиболее полно удовлетворяющим потребность, так как произведен известной фирмой.

Технология «Бренд», несмотря на такое название, – небрендовая технология, но ее использование приводит к брендовым технологиям. Здесь уже идет объяснение надежности марки, но это не станет брендом до тех пор, пока все не начнет ей доверять.

Итак, подводим итоги, глядя на матрицу Ансоффа.

Существующий товар на существующем рынке. Здесь не применяются никакие технологии позиционирования, потому что в этой среде обитают только активные потребители, а на них направлены акции стимулирования сбыта.

Новый товар на существующем рынке. Это значит, что мы присутствуем на этом рынке и предлагаем туда новое предложение. Позиционирование будет строиться сначала по технологии УТП, потом – «Бренд».

Существующий товар на новом рынке. Похожее предложение на рынке есть, но сам рынок для нас новый. Применяется технология УТП, затем – «Имидж».

Новый товар на новом рынке. Это самая неприятная ситуация, здесь применяется только технология УТП до тех пор, пока не окажемся в следующем квадрате.

Пример различного позиционирования

К примеру, мы выяснили, что наши потребители хотели бы пить сильногазированную воду, и выводим на рынок «Нижегородскую воду». При различных условиях используется разное позиционирование на основе одной и той же мотивации:

«УТП, которого нет»: *По-настоящему газированная вода! «Нижегородская»*

«Имидж»: *Миллион прикольных пузырьков! Вода «Нижегородская»*

«Бренд»: *Вода «Нижегородская». Много газа в каждой бутылке!*

Запуск маркетингового конвейера (С)

Расчет комплекса маркетинга. Часть I. Товарно-ассортиментная политика

Товарно-ассортиментная политика зиждется на нескольких китах (составляющих). Кит первый – поведение потребителя.

Потребитель имеет у нас две головы. Одна голова – для логики, в ней живут рациональные мотивы, другая голова – для эмоций, в ней живут иррациональные мотивы. На *b2c* всегда побеждает голова с иррациональными мотивами. На *b2b* в большей части думает голова с иррациональными мотивами, но и рациональные вносят свою лепту.

Вторая составляющая – один и тот же товар в разных сегментах рынка должен иметь разные субъективные и объективные свойства. Допустим, вы занимаетесь строительством домов, вашими покупателями могут быть и местные власти, и промышленники, и военные, и агенты по недвижимости и т. д. И у каждого из них свои требования. Например, местным властям могут понадобиться относительно дешевые, но симпатичные двухэтажные домики. Армии нужны простые и легко возводимые конструкции, промышленника интересуют большие складские помещения и т. д.

Следующий кит – уровни предложений. Ваше предложение должно постепенно совершенствоваться, переходя на новую ступеньку, иначе конкуренты вас обгонят. Типичный пример – гостиница. К примеру, представьте, что недалеко от моего города обнаружили новую пещеру с потрясающе красивыми сталактитами. И естественно, ей заинтересовались туристы, которые обычно ехали мимо, а теперь начали заезжать в наш город, проводить ночь и идти смотреть сталактитовую пещеру. И я решил открыть гостиницу, потому что у нас в городе ее нет. Что я открою? Поскольку у меня нет конкурентов, я открою гостиницу первого уровня.

Первый уровень – стержневая выгода – то основное преимущество, которое приобретает покупатель.

В данном случае стержневой выгодой будет отдых и сон. Гостиница будет работать с 18:00 до 11:00, в комнате 10 кроватей, туалет на улице, то есть предназначена она исключительно для того, чтобы переночевать. И тут появляются конкуренты и предлагают второй уровень товара.

Второй уровень основывается на его ключевой выгоде и называется основным товаром. Для гостиничного номера это означает наличие в нем кровати, ванной, полотенца, стола, шкафа для одежды и туалета.

Все туристы теперь у конкурента, ко мне никто не ходит. Надо что-то делать. Я перестраиваю свой ночлежный дом и предлагаю следующий уровень товара.

Третий уровень – это ожидаемый товар, то есть подготовленный производителем набор свойств и условий, которые потребитель ожидает получить при покупке продукта. Например, постоялец гостиницы рассчитывает, что в номере будет чистая постель, свежие полотенца, свет и относительная тишина.

Я опять на коне, конкуренты лопаются от зависти и придумывают, чем бы еще завлечь постояльцев. Но так как все объективные свойства уже предложены, на четвертом уровне в ход идут чисто субъективные.

На четвертом уровне формируется дополнительный товар, который превышает обычные ожидания потребителя. Номер в гостинице может быть оснащен телевизором с

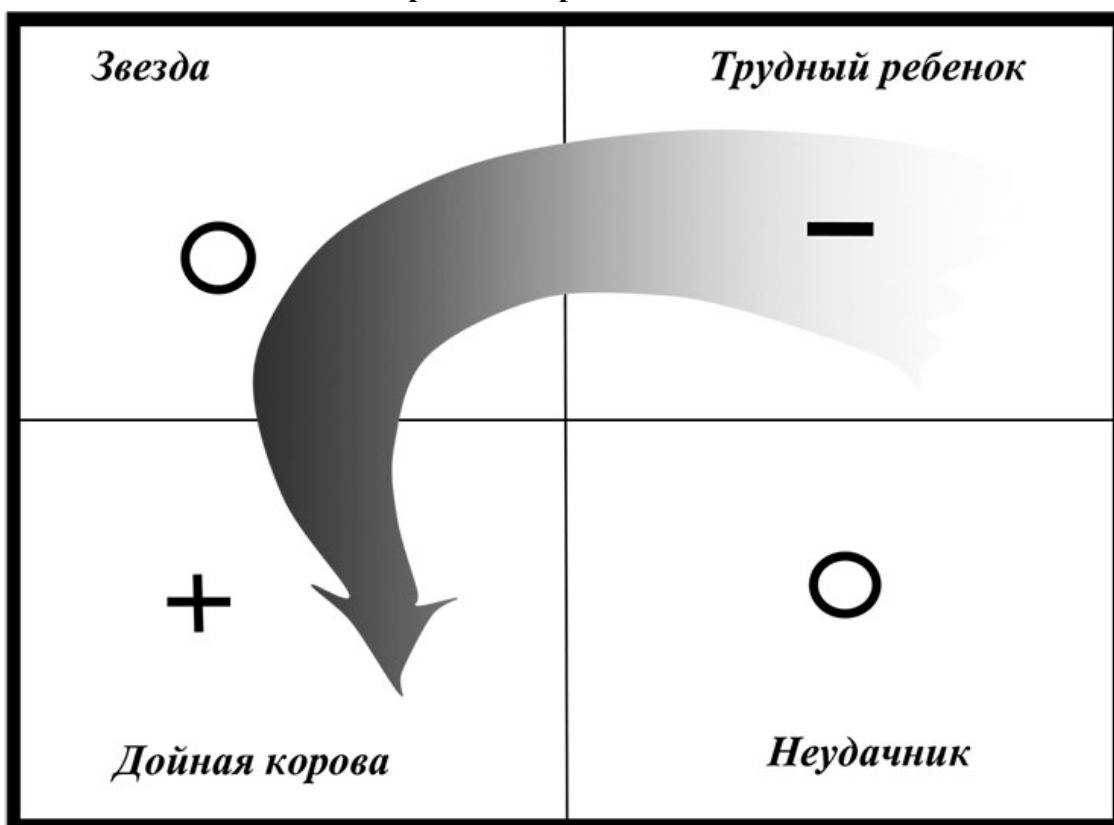
дистанционным управлением, а весь комплекс предоставляемых услуг – славится быстрым оформлением.

Мне теперь ничего не остается, как переходить на следующий уровень.

Пятый уровень товара – это **потенциальный товар**, представляющий возможные будущие дополнения и трансформации существующего продукта. Именно на уровне потенциального товара компании ищут новые способы удовлетворения потребителей и совершенствования рыночных предложений.

И на этом уровне я предлагаю торгово-гостиничный комплекс: из гостиницы можно вообще не выходить, здесь и ресторан, и ночной клуб, и парикмахерская и т. д.

Расчет минимального товарного ассортимента



Матрица БКГ (Бостонской консультационной группы)

Эта матрица отражает потенциал роста вашего предложения и долю рынка на рынке вашего предложения.

Трудный ребенок – предложение, которое только выводится на рынок, у него большой потенциал, но спрос на него пока еще мал.

Звезда – предложение уже имеет высокий спрос, но и потенциал еще большой.

Дойная корова – предложение, имеющее самый высокий объем спроса, но уже низкий потенциал.

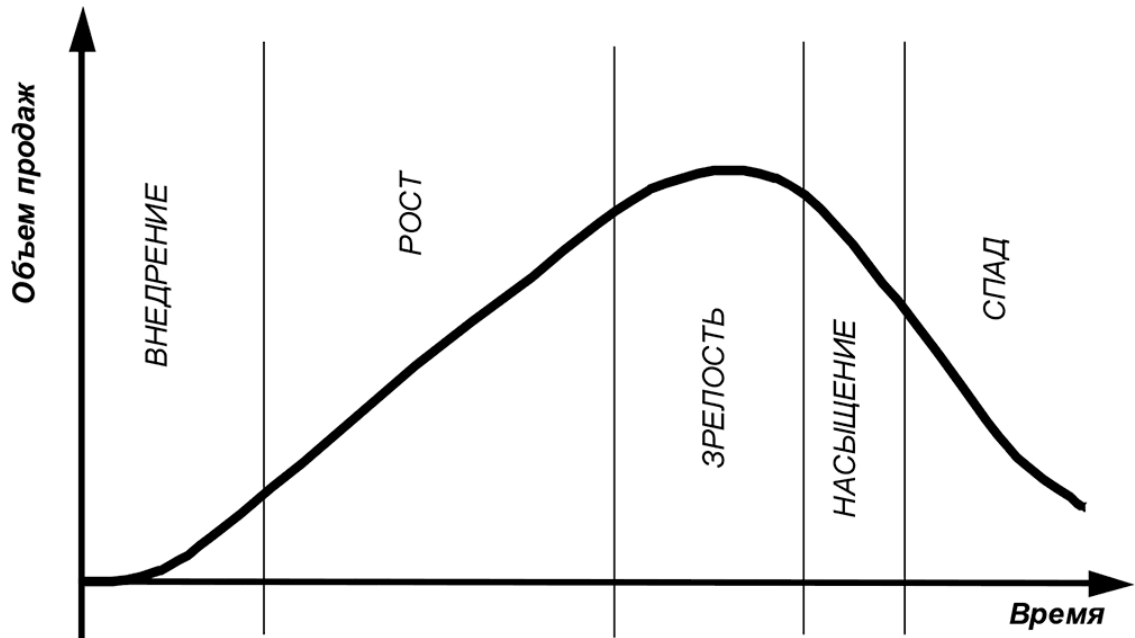
Неудачник – умирающее предложение с уже низким спросом и потенциалом.

Матрица показывает, как «трудный ребенок», требующий вложений, переходит в «звезду», которая эти инвестиции окупает, а после превращается в «дойную корову» и начинает давать прибыль. И всё в конечном счете заканчивается «неудачником».

«Трудный ребенок» превращается в «звезду», когда объем продаж резко возрастает. Когда «звезда» выходит на уровень самоокупаемости, она становится «дойной коровой»,

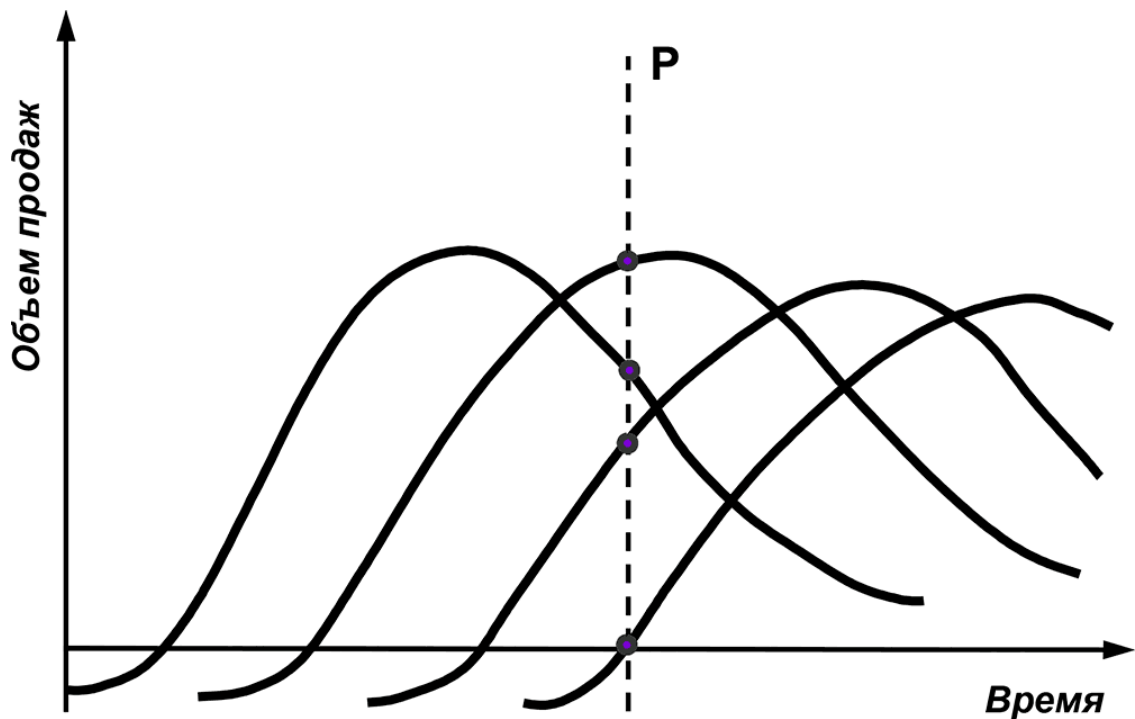
которая в свою очередь переходит в стадию «неудачника», когда спрос на нее резко снижается.

Объединенный график товарно-ассортиментной политики



Если обозначить на матрице БКГ «трудного ребенка» как 1, «звезду» как 2, «дойную корову» как 3, «неудачника» как 4, то на графике жизненного цикла товара это будет выглядеть как 1 – внедрение, 2 – большая часть роста, 3 —остаток роста, зрелость и насыщение, 4 – спад.

Портфолио предложений



На этом графике показано, как все четыре предложения взаимодействуют между собой на определенном отрезке времени. Точка Р соответствует выводу на рынок нового предложения и должна обязательно совпасть с наличием «дойной коровы», которая и будет финансировать «трудного ребенка». Чтобы быть финансово благополучной, компания должна иметь в этой точке одновременно четыре предложения, находящихся на разных стадиях. Потому что, если в тот момент, когда процветает «дойная корова», не родится «трудный ребенок», в дальнейшем получать прибыль будет не от кого, так как рано или поздно она превратится в «неудачника».

Для того чтобы обеспечить окончательную финансовую стабильность, нужно ввести еще два предложения со специфическими жизненными циклами.

Первое – это эксклюзив, для которого характерен невысокий, но достаточно продолжительный жизненный цикл и высокая норма прибыли с единицы товара. Это предложение для избранных. А второе, наоборот, с супервысоким жизненным циклом, но с очень низкой прибылью с единицы товара, то есть рассчитанное на массовый спрос.

Зачем нужны эти предложения? При стабильной экономической ситуации можно обойтись и портфелем из четырех основных предложений. Но, если объем продаж по каким-то причинам начнет падать, спрос на «дойную корову» снизится намного существеннее, чем на эксклюзив, потому что при общем ухудшении обстоятельств малоимущий беднеет гораздо быстрее, чем богатый. А поскольку «дойная корова» кормит «трудного ребенка» и отчасти «звезду», они останутся недокормленными. На их «докормку» и пойдут деньги, вырученные с эксклюзива. А массовое предложение обеспечивает возможность обходиться на краткосрочном этапе без внешних инвестиций. Оно дает высокий оборот, создает возможность перегонять средства из «кармана в карман».

Будет это выглядеть примерно так: ваш приятель принес вам на два дня мешок денег на хранение. Вы знаете, что деньги не ваши, но завтра вы получите зарплату, а сегодня можете пойти и купить себе новый телевизор. Вы берете часть этих денег, покупаете себе новый телевизор, а завтра докладываете в мешок сумму из своей зарплаты. Такая касса взаимопомощи получается. Это очень удобно, именно поэтому большинство фирм, которые только начинают свою деятельность, развивают жизненный цикл как раз массового товара, прибавляя потом туда стандартную «дойную корову» и «трудного ребенка».

Специалист по маркетингу должен сделать анализ существующего портфолио предложений (не путать с портфолио товаров или услуг) и на основе анализа этого портфолио сделать вывод о необходимости добавления в портфолио одного или нескольких «трудных детей».

Расчет комплекса маркетинга. Часть II. Ценообразование

Теоретические основы ценообразования излагает микроэкономика. Поскольку она является академической наукой, большинство ее предпосылок, допущений, положений, моделей или не отражают всех красок реальной действительности, в которой функционируют предприятия, или трудновыполнимы (а нередко и вообще невыполнимы) на практике. По этой причине микроэкономическая теория имеет ограничения для своего практического применения.

На мой взгляд, специалисту по маркетингу не стоит влезать в дебри ценообразования, так как это не имеет ни малейшего практического смысла. Все, что ему нужно, он уже получил из маркетинговых исследований. Теперь ему необходимо это проанализировать и применить.

Моя практика показывает, что в рамках тактического маркетингового проекта приходится пользоваться всегда одной и той же методикой – определение цены с ориентацией на спрос.

Определение цены с ориентацией на спрос

В соответствии с этим подходом к определению цены фирма разрабатывает анкету, в которой представлен ряд возможных цен. Анкета содержит следующий вопрос: «Какой может быть самая высокая цена, если бы вы решили сделать покупку с заданными субъективными свойствами?» На основе полученных данных рассчитывается доля ответов по каждой цене от общего числа опрошенных потенциальных покупателей.

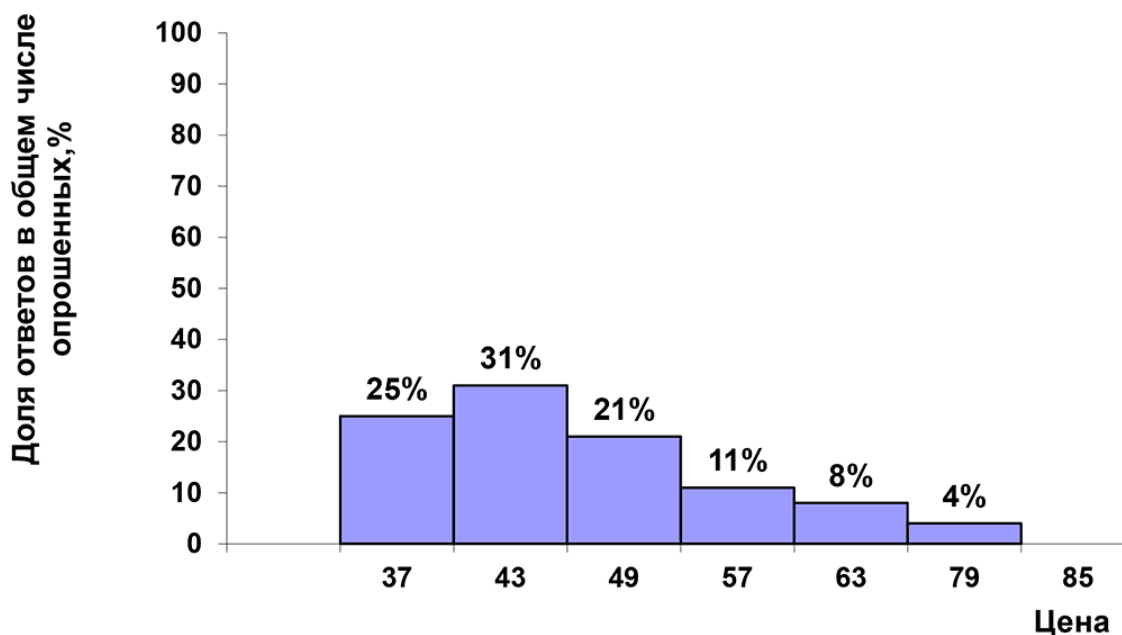
В анкете количественного исследования для проверки гипотезы целевого рынка был вопрос по максимальной цене данного предложения. Предположим, что варианты ответов варьировались от 30 до 79 рублей, а результаты оказались следующими.

Результаты опроса покупателей

Покупатели, чел.	Цена, руб.						
	30	37	43	49	57	63	79
20				X			
24		X					
30			X				
10					X		
7						X	
4							X

Доля ответов по каждой цене в общем числе опрошенных

Цена	37	43	49	57	63	79
Число опрошенных	24	30	20	10	7	4
Доля в общем числе опрошенных, %	25	31	11	11	8	4



Вопрос: исходя из полученных данных, какую цену следует установить для этого предложения?

Могу предположить, что многие посчитают наиболее целесообразной цену в 37 рублей. Резон при этом следующий: поскольку это максимальные цены, то те люди, которые называли, допустим, 79, с удовольствием купят по 37. Но это, к сожалению, не так, потому что цена в 37 рублей для них вполне возможно будет ниже их «якоря цены».

За «якорь цены» мы будем принимать уровень цены, ниже которой опускаться нельзя, так как данный потребитель будет считать, что «с товаром что-то не так». «Якорь цены» мы получаем в нашем исследовании, задав вопрос по минимальной цене.

Можно установить цену в 43 рубля, поскольку за это «проголосовало» большинство, тогда товар, скорее всего, купят и те, кто ответил 49, и некоторые из назвавших 57.

Но оптимальным будет вариант, если использовать сразу три цены: в 37, 49 и 63 рубля: делать три предложения с разной степенью удовлетворения потребностей, для того чтобы захватить весь рынок с максимально возможными прибылями. Например, по 37 рублей будет продаваться ординарное предложение, тогда его купят и те, кто назвал максимальную цену в 43 рубля. Добавив несколько дополнительных аргументов, можно предложить товар уже за 49 рублей, он заинтересует тех, кто готов был потратить 57. А за 63 рубля будет продаваться эксклюзивное предложение с наибольшим количеством добавленных свойств, и его также купят те, кто согласился на цену в 79 рублей.

Откуда брать эти дополнительные предложения? Если помните, в анкете у нас был вопрос по дополнительным аргументам и есть аргументы, которые набрали достаточно высокие баллы у целевых потребителей. Вот их-то мы и прибавляем к основному предложению.

Расчет комплекса маркетинга. Часть III. Расчет экономической эффективности рекламной кампании (с)

Порядок формирования спроса

Реклама занимается формированием спроса. Это происходит поэтапно.

Человек должен получать информацию дозированно, порционно. Таковы свойства психики. Получил одну порцию, обработал и запомнил. Когда на него выливается ушат информации, запоминания не происходит, а в голове образуется каша.

На сегодняшний день принято делить формирование спроса на четыре стадии.

Первая стадия – знакомство, когда потребитель только узнаёт о существовании товара, знакомится с его названием, и у него возникает интерес.

Вторая стадия – узнавание, когда потребитель знакомится с объективными свойствами товара, его назначением.

Третья стадия – уверенность, знакомство с субъективными свойствами предложения. Поскольку мы работаем в концепции удовлетворения потребностей, где главными являются субъективные свойства, то на этой стадии происходит окончательное позиционирование.

Четвертая стадия – режим принятия решения (РПР), где принимается решение о покупке.

Расчет экономической эффективности рекламной кампании

Расчет экономической эффективности рекламной кампании будет вестись по наихудшему варианту, исходя из следующих предпосылок:

- все потенциальные потребители находятся на нулевой стадии формирования спроса, то есть продукт и компания никому неизвестны;
- закон Мерфи гласит: «Как бы понятно ни объясняли, найдутся те, кто ничего не поймет».

Эмпирическим путем выяснено (и сотни моих проектов и проектов моих учеников это подтверждают), что на каждой стадии формирования спроса можно выделить максимальный отсев потребителей, являющийся границей экономической эффективности рекламной кампании. Если отсев больше – на рекламу придется больше затратить, чем получить.

Стадия	<i>b2c</i> , %	<i>b2b</i> , %
1-я	60	80
2-я	60	80
3-я	60	80
4-я	60	80
Итого	13	41

Оставшиеся 13 и 41 % – это минимальное число потребителей, которые после проведения рекламной кампании придут к нам за покупкой. Естественно, эти проценты берутся от числа, которое мы получили при расчете максимального объема спроса.

13 % (в количественном выражении) × СП (стоимость покупки) = МДВ (минимальная дополнительная выручка).

Расходы на рекламную кампанию (РРК)

Рекламный контакт – происходящие последовательно три события: потребитель должен заметить рекламное обращение, ознакомиться с его содержанием и воспринять его содержание.

Рекламный контакт считается успешным, если потенциальный потребитель заинтересовался предложением или запомнил его.

Психологи говорят, что для того, чтобы человек что-то понял, ему надо это три раза повторить. Таким образом, на каждую стадию формирования спроса должно приходиться три рекламных контакта.

$РРК = 3 \text{ рекламных контакта} \times 4 \text{ стадии формирования спроса} \times \text{стоимость рекламного сообщения (СРС)}$

Эта формула работает тогда, когда вы делаете всю рекламную кампанию через один канал, например через объявления в ежедневной газете. И тогда получается $РРК = 12 \times СРС$.

Если каналов рекламы несколько, то расчет идет по каждому каналу отдельно.

Например, вы используете «МК» и еженедельник «7 дней». Следовательно, для того чтобы обеспечить три рекламных контакта, вы будете делать два рекламных контакта в «МК» и один в «7 дней», чтобы пройти одну стадию формирования спроса.

Таким образом, $РРК = (8 \times СРС \text{ в «МК»}) + (4 \times СРС \text{ в «7 дней»})$.

Обратите внимание, что мы делаем РРК избыточным, считая, что рекламный контакт и рекламное сообщение – это одно и то же. С точки зрения медиапланирования это не так. Т. е. мы сознательно берем избыточное РРК.

Далее так же эмпирическое, взаимоотношение.

РРК не должно превышать 1/10 МДВ. Обратное, вообще говоря, неверно.

Изначально экономическую эффективность рекламной кампании на этой стадии точно вычислить невозможно. Однако на данном этапе можно сказать, что если дополнительная валовая прибыль (выручка) будет на порядок больше, чем расходы на рекламную кампанию, то она окупится и принесет чистую прибыль.

Определение оптимального рекламного бюджета

БР = РРК (после медиапланирования) + 10 % РРК + РКМ + РКИ,

где БР – бюджет на рекламу;

10 % РРК – страховой фонд. Деньги из него берутся в случае, если мониторинги стадий формирования спроса показали, что на какой-то из стадий отсев потенциальных потребителей составил более 40 %. Тогда на эти средства дается дополнительная реклама;

РКМ – расходы на контрольные мероприятия, то есть на эти самые мониторинги (см. главу «Контроль рекламы»);

РКИ – расходы на качественные исследования для проверки креативных разработок (см. главу «Маркетинговые исследования»).

График размещения рекламы

Грубый, математически неточный, но стратегически верный подход становится вполне оправданным. Как сказал один наш коллега, «лучше быть расплывчато правым, чем точно ошибаться». Поэтому возможно рассмотреть грубый стратегический метод календарного планирования рекламы.

Каждый рекламный контакт имеет свое время жизни, в течение которого человек не успевает забывать информацию, которую он получил.

Накопление рекламных контактов происходит только тогда, когда последующий рекламный контакт приходится на жизнь предыдущего рекламного контакта.

Среднестатистическое время жизни рекламного контакта:

- газета ежедневная – 3 дня;
- еженедельник – 5 дней (1 объявление = 2 контакта);
- ежемесячный журнал – первые две недели;
- телевидение – 2 дня;
- радио – 2 дня (6 объявлений в день = 1 контакт);
- почтовая рассылка – 2 дня (3 рассылки в течение двух недель = 1 контакт).

Просчитать такие данные для наружной рекламы нельзя, поскольку невозможно выделить из потока автомобилистов или пешеходов ваш сегмент. Поэтому наружная реклама очень важна, но она всегда является дополнительной и никогда – основной.

Предположим, что в анкетах наши потенциальные потребители указали, что приоритетными изданиями для них являются ежедневная газета «Y» и еженедельник «Z».

Если мы решим использовать только «Y», то медиаплан одной стадии формирования спроса будет выглядеть так (X – выход объявления):

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн
«Y»	X		X		X			
«Z»								

Примечание. Медиаплан любой длины делается по дням.

Если добавить объявление в «Z», то окажется, что на одну стадию придется только два рекламных контакта, потому что рекламу в еженедельнике замечают дважды: первый раз – когда пролистывают, второй раз – когда читают.

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн
«Y»	X							
«Z»			X					

ПРИНЦИП ОХВАТА. Для большого охвата используйте много небольших, конкурирующих между собой средств рекламы. Под *конкурирующими* мы понимаем, например, теле– или радиoproграммы, выходящие в эфир в одно и то же время, но на разных каналах или станциях, либо похожие журналы.

Принцип охвата применяется, как правило, если ваша аудитория географически компактная. Получается, что в каждом конкурирующем издании рекламное объявление дается по разу, но человек несколько раз получает одинаковую информацию. И создается коммуникативный эффект.

Представьте, что вы сидите дома, вдруг вам звонит приятель и говорит: «Слушай, я вчера купил такой чайник потрясающий» – и рассказывает о том, какой замечательный чайник он приобрел. На следующий день звонит тот же приятель: «Слушай, еще раз о чайнике, который я купил, ну замечательная вещь!» И еще через день звонит он же и говорит: «Да, все-таки насчет чайника, хотел еще раз тебе упомянуть, советую, ну такой чайник отличный!»

Или второй вариант. Звонит приятель, рассказывает про замечательный чайник. Приходите на работу, встречаете сослуживца, который говорит: «Знаешь, я вчера купил чайник» – и описывает тот же чайник, какой он замечательный. Включаете компьютер, заходите в Интернет, и первое, что видите, – баннер, рекламирующий этот чайник.

И в том, и в другом случае вы прослушали три объявления, и у вас произошло три рекламных контакта. Но в последнем варианте истинное количество рекламных контактов будет гораздо больше. Почему? Потому что несколько источников. То есть на всех этих пересечениях человек получает не один, не два и не три, а пять, шесть, десять рекламных контактов, несмотря на то что вы дали всего одно объявление.

ПРИНЦИП ЧАСТОТЫ. Высокую частоту можно обеспечить, сосредоточившись на *крупных, не конкурирующих* между собой средствах рекламы. Аудитории крупных средств рекламы являются самыми устойчивыми.

В этом случае тоже присутствует определенный коммуникативный эффект наложения, но основной результат получается за счет частоты. Потому что используется очень известный на сегодняшний день способ манипуляций, который называется «многократное повторенное утверждение, выдаваемое за доказательство». Когда человек постоянно слышит одно и то же, он начинает прислушиваться и думает: «Да, в этом что-то есть, надо это попробовать».

Оба эти способа в основном применяются для рынка *b2c*.

ПРИНЦИП ОХВАТА И ЧАСТОТЫ. Для того чтобы с высокой частотой охватить большую аудиторию, закупайте небольшие, узконаправленные средства рекламы.

На телевидении, например, следует приобретать время в программах с меньшим рейтингом популярности. Такая стратегия, очевидно, является комбинацией двух предыдущих. Этот способ обычно применяется для рынка *b2b*.

Контроль рекламы

Опрос группы потребителей. Согласно этому методу *одни и те же* респонденты опрашиваются на предварительном этапе (до начала рекламной кампании) и во время последующих (после выхода рекламы) исследований. Этот метод дает возможность не тратить деньги на поиски респондентов на разных стадиях формирования спроса, но возникает некий эффект «комплиментарности»: респонденты начинают выделять вашу рекламу в потоке рекламных сообщений и выдают результаты лучше, чем происходит на самом деле.

Метод волн. Опрос *различных выборок* потенциальных потребителей. Эффект «комплиментарности» здесь отсутствует, но метод значительно дороже.

Метод последовательных опросов. Опрашиваются на каждой стадии формирования спроса различные группы (естественно, они должны входить в генеральную совокупность). Но при этом шаг опроса не совпадает со временем стадии формирования спроса.

Метод последовательных опросов лучше всего подходит для *контрольных* исследований. *Во-первых*, на респондентов не оказывается влияние, как при опросах одной группы. *Во-вторых*, хотя последовательные опросы и относятся к разряду волновых (с очень маленьким периодом между волнами), а потому не позволяют выявить закономерности на уровне отдельных потребителей, у них есть одно неоспоримое преимущество: они позволяют «считывать» зависимые факторы *по мере их изменения*.

Для контрольных мониторингов обычно берется половина выборки, рассчитанной для маркетинговых исследований.

Примерная анкета для контрольных мониторингов:

1. Известно ли вам такое-то название?

Ответ *да* – переход ко второму вопросу, ответ *нет* – закончить опрос.

2. Что означает это название?

Правильный ответ – продолжить опрос, неправильный – закончить.

3. С чем это ассоциируется?

Правильный ответ – продолжить, неправильный – закончить.

4. Скажите, пожалуйста, готовы ли вы покупать этот товар в ближайший месяц и в каком количестве?

Если мониторинг проводится методом волн, соответственно, в первом вопросе узнается, участвовал ли человек в опросе на эту тему.

И таким образом вы смотрите, на какой стадии находятся ваши потребители с самого начала рекламной кампании. Подобный опрос теоретически начинается, как только закончилась первая стадия формирования спроса. И если вы видите, что спрос у нужного количества потребителей уже сформирован, можно не ждать и начинать рекламу для следующей стадии.

Создание плодотворной творческой идеи

Многие специалисты в данной области считают, что «подкупающая простота» есть признак гениальности творческой идеи.

Творческая идея – это:

- привлекающее внимание точное представление *позиции* вашего предложения, обладающее эффектом катализатора;

- предложение, изложенное достаточно детально, чтобы быть *реализованным* и проверенным;

- предложение, *удобное* для нескольких вариантов исполнения.

Я добавлю четвертую составляющую определения – *подчиняется цензуре, действующей в средствах массовой информации, а также юридическим ограничениям.*

• **Привлекающее внимание, точное представление позиции марки, обладающее эффектом катализатора.** Прежде всего, творческая идея должна быть привлекательной. Кроме того, творческая идея должна обладать эффектом катализатора. Катализатор – это вещество, которое увеличивает скорость химической реакции.

Творческая идея должна содержать **eye-stopper** (останавливающее взгляд) – то, что заставит человека обратить внимание на рекламу, «фишку». К сожалению, в погоне за сильным eye-stopper'ом многие творцы рекламы создают вместо него «образ-вампира», то есть творческая идея затмевает рекламируемый предмет.

• **Изложенное достаточно детально, чтобы быть реализованным и проверенным.** В творческую идею обязательно надо включать что-то, что выглядит реальным. Например, «Автомобиль У не для этой жизни». А для какой? Никто не знает.

• **И (что необходимо в большинстве случаев) удобное для нескольких альтернативных вариантов исполнения.** Как правило, творческая идея обеспечивает платформу для *серии* рекламных обращений или объявлений. Более того, необходимо *планировать* творческие идеи именно в этом ключе, даже если несколько вариантов исполнения и не понадобятся. Необходимо, чтобы творческая идея была пригодна для многократного и разнообразного воплощения.

Идея должна легко трансформироваться, чтобы ее суть можно было отразить и на телевидении, и на радио, и в газете.

• **Подчиняется цензуре в действующих СМИ, а также юридическим ограничениям.** В каждой стране есть закон о рекламе, который требуется соблюдать.

Например, в российском законе о рекламе написано:

В рекламе детских товаров нельзя использовать слово «всего» применительно к цене, потому что ребенок не понимает реальной стоимости вещи, для него «всего» значит дешево. «Папа, срочно купи мне, хорошая вещь, всего тысячу долларов стоит».

Запрещено использование превосходных степеней, если это не подтверждено. Соответственно нельзя употреблять словосочетания «лучший способ», «лучший товар», «лучшее решение», если это не подтверждено сертификатом.

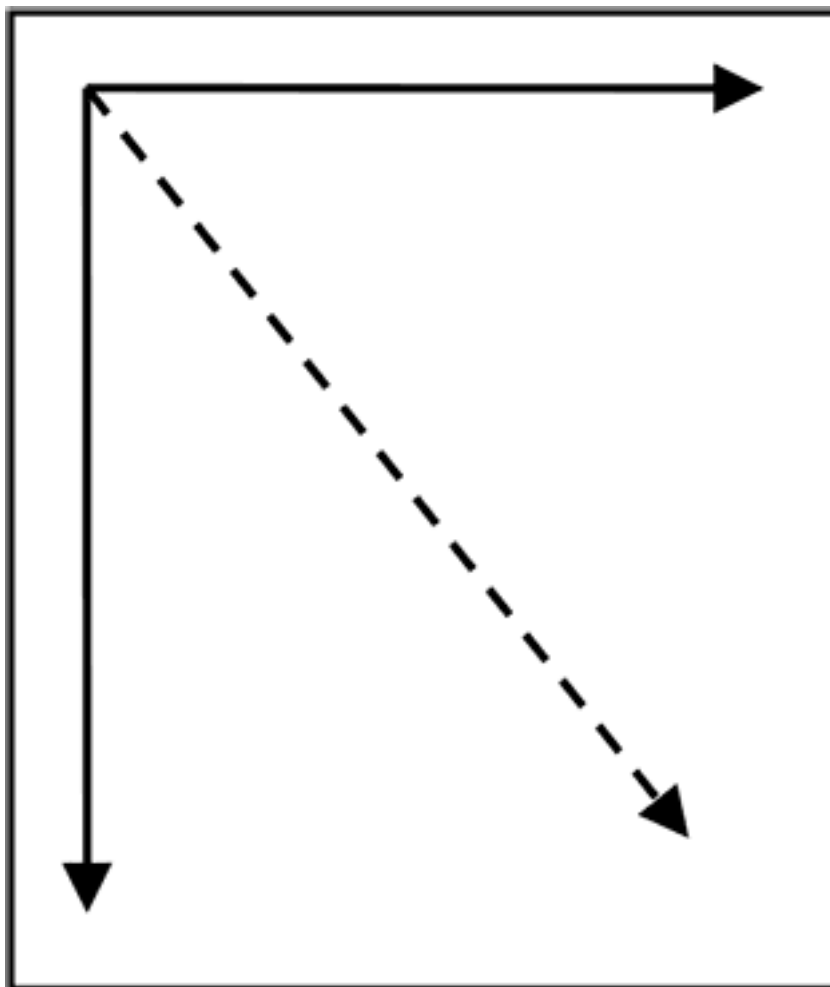
Говоря о цензуре, я имею в виду не какую-то политическую цензуру, а, скорее, цензуру здравого смысла. Дело в том, что давно установлено: бизнес развивается успешно, когда в обществе низкая социальная напряженность.

Вместе с рекламируемым предметом вы рекламируете образ действия человека, использующего этот предмет. Подсознание, к которому вы обращаетесь, не в состоянии отделить одно от другого. Поэтому вы должны нести ответственность за то, что показываете. Нельзя в рекламе заниматься пропагандой антисоциального поведения.

Специфика коммуникаций в разных носителях

Печатная реклама

Человек смотрит рекламное объявление точно так же, как и любой другой текст: прежде всего слева направо, сверху вниз.



В нашем генетическом коде, доставшемся нам от наших далеких предков, записано: **НАЧАЛО ВАЖНЕЕ КОНЦА!**

Начало – это голова с зубами, а в конце – хвост, он обычно нестрашный.

Информация, расположенная в верхней части, для читателя важнее, чем то, что написано внизу. В рекламном объявлении «голова» – это заголовок, который дает ответ на вопрос «Зачем мне это читать дальше?».

Если в заголовке не будет ничего интересного, читать этот текст дальше не будут. Информация, размещенная вверху, должна привлечь внимание. Поэтому, если ваша компания не носит всемирно известного названия, не стоит вставлять там свой логотип, это совершенно бессмысленно.

Заголовок никогда не может быть слоганом, потому что слоган – это резюме, следовательно, он идет в конце. Но, чтобы информация читалась хорошо, слоган пишется крупно, той же крупностью, что и заголовок.

Итак, что же пишется в «голове»? Основное правило заголовка (которое очень часто используется и в других видах рекламы) – **визуализация**. Это значит, что человек, который читает заголовок, должен без труда представить образ прочитанного, закрыв глаза. Именно поэтому, например, мои семинары никогда не соберут столько людей, сколько бывает на концертах поп-звезд. Человеку интересно только то, что он понимает. Большинство людей имеет библиотеку подсознательных образов, построенных на визуальном восприятии. Поэтому, когда вы визуализируете заголовок, у читателя возникает интерес.

Визуализация – это то, что возможно представить. То, что представить сложно или невозможно, – неинтересно. Именно поэтому люди с определенным складом мышления одни предметы понимают, а другие нет.

Важно знать следующие особенности восприятия текста:

- *текст, набранный заглавными и строчными буквами, воспринимается лучше, чем литерами одинаковых размера и жирности;*

- *лучше воспринимаются черные буквы на желтом фоне, зеленые – на белом, красные – на белом;*

- *толщина линии букв несет психологическую нагрузку: тонкая символизирует изящество, точность, толстая – тяжеловесность массивность. Горизонтальные линии букв вызывают ощущение тяжести, диагональные побуждают к движению;*

- *текст с обрамлениями привлекает более пристальное внимание, чем текст без обрамлений. Текст, заключенный в квадрат или круг, имеющий стабильную симметрию, вызывает ощущение уверенности. Эллипс стимулирует творческие поиски. Если текст обрамлен треугольником, поставленным на одну из его вершин, он стимулирует действие.*




Буклет для рынка B2B

Все вы наверняка сталкивались с обычным буклетом для рынка *b2b* и представляете, как он выглядит. Как правило, на первой странице изображают какой-нибудь красивый рисунок или фотографию, часто совершенно не относящиеся к делу. На следующей странице – радостно улыбающаяся физиономия генерального директора и стандартный текст: «Уважаемые дамы и господа! Наше предприятие уже много лет работает на рынке, производя замечательную продукцию, мы успели сделать то-то и то-то, получить такие-то медали...» В общем, живется им просто замечательно. Ниже начинается каталог: «Изделие 2035/Б – технические характеристики...» И так до самого конца, а на последней странице адрес, телефон, электронная почта. Этот буклет рассчитан на активных потребителей, то есть тех, которые уже всё знают про этот завод, которые уже хотят купить на этом заводе, и теперь им нужна дополнительная информация.

Типичный подобный буклет мне показали на заводе, который производит гидродвигатели. На первой странице там была почему-то большая фотография Земли, вид из космоса. Но по-видимому, дизайнеры сказали, что это нужно как-то привязать к продукции завода, поэтому вокруг Земли вращаются спутники – правда, если присмотреться, то оказывается, что это гидродвигатели. По идее, на следующей странице должна размещаться фотография космонавта, а не генерального директора, как оказалось...

Вообще, буклет – это очень хороший способ формирования спроса, потому что с помощью его можно охватить сразу четыре стадии. Но лишь в том случае, если сделан он правильно.

На первой странице должна быть красивая картинка, но относящаяся к делу, чтобы было понятно, чем вы занимаетесь. Основные страницы могут выглядеть и традиционно, с фотографиями главных лиц и цехов, но текст, конечно, должен быть другим.

 <p>Здравствуй уважаемые дамы и господа! Я генеральный директор завода. Меня зовут Петр Петрович Петров. Сейчас с помощью этого буклета я</p> <p>проведу небольшую экскурсию по нашему предприятию, и вы узнаете, почему, работая с нашим предприятием, вы получите большое удовольствие. Итак, начнем.</p>   <p>Это цех производства. Производством командует наш главный инженер Федор Федорович Федоров. Он имеет два высших образования, сертифицирован международной сертификацией, благодаря чему все наши поточные станки работают по стандарту, а это значит, что вы легко сможете использовать нашу продукцию на внешнем рынке.</p>	 <p>Как только вы начнете работать с нашим предприятием, первые люди, с которыми вы столкнетесь, это наши работники службы сбыта, которой руководит</p>  <p>Елена Петровна Сидорова. Они сделают всё, чтобы ваша работа с ними была приятна, удобна и выгодна для вас.</p> <p>Перед тем как принять окончательное решение, я бы посоветовал вам познакомиться с каталогом нашей продукции, где описаны технические характеристики наших изделий.</p>  <p>X1</p>  <p>X3</p>  <p>X2</p>  <p>X4</p>
--	--

Указывая в конце свои координаты, можно дополнить их следующими словами, например: «Для продолжения нашего сотрудничества позвоните нам по телефону 111-11-11, напишите нам: XX@XXX или просто приезжайте к нам по адресу ААААА. С уважением, генеральный директор Петр Петрович Петров».

Телереклама: дорого, но мило

Нет другой возможности так просто попасть непосредственно в дом потребителя, как с помощью телевидения. И не надо при этом извиняться.

Слушать легче, чем читать. Смотреть легче, чем слушать. Получается, что «смотреть и слушать» – это идеальная комбинация, обеспечивающая коммуникативную связь. Уже давно было доказано, что человек воспринимает на 35 % больше информации, если она представляет собой сочетание звука и изображения, и удерживает ее на 55 % дольше в своей памяти. Больше воспринимать и больше запоминать – разве это не мечта всех производителей рекламы? Реализация этой мечты зависит от того, насколько она совпадает с пожеланиями потребителя.

Чего ожидают зрители от телевидения? И в первую, и во вторую очередь – развлечения.

Ничего другого не ожидают они и от телерекламы, независимо от того, является развлечение составной частью рекламной концепции или нет. Развлечение – вещь достаточно серьезная.

Другими словами, видеоролик всегда должен быть в той или иной мере развлекательным, даже если сам по себе рекламируемый продукт довольно скучный. Например, нашим интересом к разного рода опытам умело пользуются производители бытовой химии. Многие их ролики построены по принципу «А что будет, если...? Давайте проверим!».

Видеореклама основана на двух китах:

- демонстрация идеи продукта,
- демонстрация человека, «переживающего» идею продукта.

Тосканини, дирижировавший оркестром во время репетиции, пытался добиться от оркестрантов особого нежного, «парящего» звучания одного из мест симфонии Шумана. Первые две попытки не удовлетворили маэстро. Тогда Тосканини достал свой шелковый платок, подбросил его и стал следить за его медленным падением. «Вот так должны вы играть», – сказал он. Следующая попытка оказалась более удачной: звук «парил» в воздухе.

Есть признак, по которому можно отличить настоящую идею: ее можно сформулировать с помощью одного или нескольких ключевых слов. Такую идею можно сразу запускать в производство.

При найме специалистов для производства рекламного ролика, просите, чтобы вам приносили не литературный сценарий, а режиссерский. Если они не знают, что это такое, лучше не иметь с ними дело, иначе можно получить ролик, точно соответствующий сценарию, но не позиционированию.

Режиссерский сценарий – это сценарий, который разложен на три части, три колонки, в каждой из которых по кадрам расписано видео, звук и движение камеры.

КАДР	ВИДЕО	ЗВУК	ДВИЖЕНИЕ КАМЕРЫ
1	Крупный план: лицо улыбающегося мужчины	Свист ветра	Отъезд на общий план
2	Общий план: улыбающийся мужчина стоит на вершине горы, рядом с ним большой черный чемодан	В свист ветра вплетается музыка	Наезд на крупный план чемодана, видна надпись фирмы на нем
3	Средний план: мужчина открывает чемодан, крупно руки	Шум ветра уступает мелодии	Отъезд на общий план

Радиореклама: сделать слышимое видимым

Радиореклама – это не рекламная концепция и тем более не текст печатной рекламы. Однако, к сожалению, очень часто радиореклама создается именно по этому рецепту: в качестве основы берется текст объявления, уже одобренный заказчиком, и тем самым экономится время на утомительные согласования. Чтобы придать тексту вид радиорекламы, его «обрамляют» звуками фанфар или мелодией.

Небольшой радиоспектакль – вот это уже радиореклама. Подобные ролики неудобны для создателей, поэтому и слышим мы их не так часто. Неудобны, потому что их нельзя просто скопировать с текста печатной рекламы, потому что их нельзя повторять в течение длительного времени, потому что каждый раз надо придумывать что-то новое, каждый раз согласовывать придуманное с заказчиком. Однако все это можно сделать, было бы только желание.

Рекламный ролик в форме радиопьесы способен передать то, чего не в силах сделать ни один так называемый «прокламативный» ролик, – жизнеощущение. У слушателя возникает образ, он видит то, что слышит.

Наружная реклама: идея как сигнал

Плакат должен быть сигналом. Об этом говорили специалисты по рекламе еще 50 лет назад, об этом написано и в современных учебниках. А что такое сигнал? Сигнал – это акцентированная точка. В знаках дорожного движения эти точки настолько хорошо нам знакомы, что мы просто перестаем воспринимать их как точки. Черный восклицательный знак – «опасность», три стрелки, расположенные по кругу, – «круговое движение», перечеркнутый по диагонали дорожный знак – «конец действия дорожного знака». В менее знакомых и не так часто встречающихся знаках дорожного движения мы все еще замечаем эти точки. Например, автомобиль, падающий с откоса в воду, – ага, внимание, берег!

Акцент плаката необязательно должен быть выражен графически. Это может быть и напряжение между изображением и текстом, и просто сам текст. Главное, чтобы плакат воспринимался не только как плакат, а еще как точка, как акцент. Именно акцент придает плакату новизну, делает его убедительным и способным продавать. Существуют различия между плакатным плакатом и плакатом, где видно присутствие плакатного мышления. Вот

несколько примеров. В первом случае только плакатное решение, во втором – плакатное и акцентированное.

Только плакатность

Изображение: женщины, играющие в волейбол.

Текст: «Для спорта и игр — бюстгальтеры Triumph».

Изображение: малыш со стаканом молока.

Текст: «Ежедневно молоко для здорового роста!»

Плакатность и акцент

Изображение: два волейбольных мяча, положенные рядом.

Текст: «Спортивные бюстгальтеры, которые играют вместе с вами. Triumph».

Изображение: ноги малыша, одетые во взрослые кроссовки.

Текст: «Молоком Deans вскармливают богатырей».

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта – это маркетинговая коммуникация, которая направлена на расширение спроса активных потребителей.

Акции стимулирования сбыта предполагают:

- предоставление покупателю дополнительной выгоды;
- строгое ограничение по времени.

Акции стимулирования сбыта могут быть неэффективны, в случае если:

1. Дополнительная выгода не представляет ценности для покупателей, в качестве подарка предлагаются бесполезные и никому не нужные вещи.

Прихожу в супермаркет, совершаю покупку. Мне говорят: «Раз вы купили больше чем на 500 рублей, вам полагается подарок – ручка». Когда мне на 15-й раз подарили ручку, я отказался.

2. Стоимость дополнительной выгоды слишком высока и не соответствует цене основной покупки.

«Пришлите 10 этикеток от спичечных коробков – и выиграйте поездку на две недели на Канарские острова».

3. Дополнительная выгода имеет ценность только для ограниченного круга потребителей.

Дело было приблизительно 10 лет назад. Страховая компания проводит акцию стимулирования сбыта. Те, кто купили в определенное время полис добровольной гражданской ответственности автомобилиста, получают возможность участвовать в розыгрыше, где главным призом будет автомобиль ВАЗ 2105. Розыгрыш проходит в прямом эфире на одной из радиостанций. Когда номер счастливого обладателя приза определен, ведущий связывается с победителем:

– Алё, вы участвовали в конкурсе?

– Участвовал.

– Вы выиграли, приезжайте за призом.

– Я не могу, – говорит он, – я в аэропорту стою на регистрации, мы с друзьями купили чартер, летим в Болгарию поболеть за нашу любимую футбольную команду.

– А как же машина?

– Да пусть она пропадает, эта машина.

В студии шок: человек отказался от такого приза!

В этой ситуации нет ничего удивительного. Потому что очевидно, что человек, покупающий полис добровольной гражданской ответственности автомобилиста, уже имеет машину, и, вероятно, лучше, чем ВАЗ 2105. Соответственно, ездить на ВАЗ 2105 он, скорее всего, не будет, зато налог на выигрыш заплатить придется, ставить и снимать с учета для продажи, искать покупателя...

Акции стимулирования сбыта тоже проводятся на основании маркетингового проекта. Но в этом случае в качестве аргумента предлагается определенная дополнительная выгода, а расчет экономической эффективности рекламы ведется по одной стадии, так как активные потребители уже находятся в «режиме принятия решений».

Когда в магазине бытовой техники плохо продавались стиральные машины определенной марки, мы провели акцию стимулирования сбыта. Маркетинговое исследование показало, что лучшим подарком к покупке стиральной машины потребители считают комплект постельного белья. За три недели мы продали 360 единиц товара, тогда как до акции удавалось реализовывать только 10–12 в месяц. Вот что делает правильно подобранный подарок.

Расчет комплекса маркетинга. Часть IV. Экономическая эффективность Каналов сбыта

Общеизвестен способ расчета цены с ориентацией на сумму покрытия.

Описание способа дается по: В. М. Тарасевич. Ценовая политика предприятия. Учебник для вузов. СПб: Питер, 2003. С. 43.

Этот метод может успешно использоваться при условии возможности строгого разделения полных затрат (C) на переменные (VC) и постоянные (FC). Этот метод включает следующие шаги:

1. Задается возможная цена (P).

2. Определяется сумма покрытия на единицу продукта путем вычитания переменных затрат на единицу продукта из заданной цены: $d = P - VC$. При данном методе исходят из предположения о линейном характере функции затрат, так что переменные затраты на единицу продукта и предельные затраты являются постоянными и равными между собой.

3. Определяется критический объем продукта Q путем деления постоянных затрат на сумму покрытия:

$$Q = FC/d.$$

Конец цитаты.

Цену лучше всего задавать, используя способ расчета цены на основании количественного маркетингового исследования, проведенного нами (см. выше).

Представим себе ситуацию, что мы нашли цену путем определения цены на новый продукт на основе теста «цена – готовность купить».

Подставив цену в формулу расчета суммы покрытия $d = P - VC$, мы можем сначала найти Q :

$$Q = FC/d.$$

Расчет экономической эффективности маркетингового проекта (расчет возврата инвестиций в маркетинг) (с)

Зная цену единицы продукции, мы можем рассчитать объем продукта в денежном выражении:

$$Q_{\text{ден}} = Q \times P.$$

Очевидно, что, представляя цену как сумму постоянных, переменных издержек и прибыли, зная постоянные и переменные издержки и цену, можно высчитать, какая прибыль заложена в цене. Обозначим прибыль как ПР.

$$\text{ПР} = P - (VC + FC).$$

Общая прибыль (ОПР) также очевидно равна:

$$\text{ОПР} = \text{ПР} \times Q.$$

Однако по этому способу невозможно рассчитать реальный объем продукта (далее – объем продаж продукта), то есть не сколько надо продать, а сколько реально купят.

Далее начинаем применение «способа Иванова по расчету возврата инвестиций в маркетинг».

Для этого МДВ должно сравниться с $Q_{\text{ден}}$.

Сценарий 1. МДВ меньше $Q_{\text{ден}}$. Мы гарантируем, что тактический маркетинговый проект принесет прибыль ОПР, так как $Q_{\text{ден}}$ реальное меньше $Q_{\text{ден}}$ расчетного, то есть тактический маркетинговый проект экономически эффективен, заданные в начале объемы продаж и чистая прибыль достижимы.

Сценарий 2. МДВ больше $Q_{\text{ден}}$. Тактический маркетинговый проект экономически неэффективен. Поскольку мы можем гарантировать только $Q_{\text{ден}} = \text{МДВ}$, нам необходимо будет увеличивать максимальное количество покупателей целевого рынка. Как это делать – см. Расчет объема целевого рынка.

При преодолении внутренних ограничений предприятия мы сможем увеличить максимальное количество покупателей целевого рынка, что приведет к увеличению МДВ и переходу к сценарию 1.

Создание стратегического маркетинга

Когда Макдональд и Моррис писали книгу «Маркетинг. Иллюстрированный путеводитель по джунглям бизнеса», они сделали такое допущение. Есть некие джунгли, которые называются «бизнес», и в этих джунглях есть поляна. Эта поляна называется «рынок». На этой поляне те люди, которые имеют деньги, бегают за теми людьми, которые имеют товары, а те люди, которые имеют товары, бегают за теми людьми, которые имеют деньги. Если они случайно находят друг друга, происходит сделка.

По совету Макдональда и Морриса вернемся в джунгли бизнеса, где живет это племя. Туземцы этого племени обнаружили, что в обмен на бесполезный металл под названием золото они могут получить у доверчивых туристов такие полезные вещи, как старые бумажные пакеты и спальные мешки. Анализ внешней маркетинговой среды привел к интересному заключению: туристы заинтересованы в золоте, но им приходится это золото искать, а туземцы знают, где это золото валяется. Поэтому гипотеза целевого рынка звучит следующим образом: факт – продажа туземцами золота доверчивым туристам, аргумент – принесем золото прямо на пристань. Этот аргумент проверяется с помощью маркетинговых исследований, туристы кричат «Ура!», после чего вывешивается маркетинговая коммуникация – большой плакат на пристани с надписью: «Золото продается прямо здесь. С 11 до 16 каждый день». И начинается взаимовыгодный обмен. Таким образом, комплекс маркетинга создан и существует. Но это тактика.

Вождь племени был мудрый старик, который, несмотря на свой маленький рост, был весьма дальновиден. Он залезал на плечи своих помощников, смотрел вдаль и говорил: «Там, ребята, золота больше». Он ставил стратегическую цель. Один из помощников говорил: «Ага, значит, нужно строить мост». Это будет тактический шаг – проект по строительству моста. Второй помощник говорил: «Ладно, сейчас пошлю ребят валить лес». Второй проект – это валка леса для строительства моста. По-видимому, будет еще третий проект под названием «поиск золота». Три тактических маркетинговых проекта укладываются в одну стратегическую цель получить столько-то золота с другого берега реки.

Классическая ситуация стратегического маркетингового проектирования как раз и заключается в том, что создаются последовательные маркетинговые проекты. С помощью программы управления проектами (наиболее часто используется MS Project) они располагаются таким образом, чтобы максимально загрузить сотрудника и как можно быстрее получить результат.

Если вы предлагаете клей для фарфора, затем разрабатываете клей для бумаги, после этого придумываете клей для дерева, и наконец, с гордостью представляете клей для пластмасс – это последовательное занятие рынка с помощью разработки похожих товаров, то есть «линейки». У кого она длиннее, тот большую долю рынка и займет.

Если же вы производите клей для фарфора, а затем начинаете выпускать изделия из фарфора – это диверсификация. В принципе, это очень хорошая идея, потому что это балансирует бизнес. Но здесь есть своя опасность, которая заключается в том, что можно не получить желаемой прибыли и не создать фарфор лучше, чем у других. Потому что это выход на принципиально новый рынок.

Стратегическое планирование по системе Stratmash

Stratmash – это стратегическая смесь. Это известный и, на мой взгляд, наиболее удобный подход к разработке стратегии. Разработка ведется в три этапа.

После реализации первого маркетингового проекта и получения положительных финансовых результатов пора переходить к стратегическим целям.

На первом этапе вы, продолжая делать анализ внешней маркетинговой среды, все время находите какие-то новые возможности. Через какое-то время вы приходите с этим списком к генеральному директору, и он ставит стратегическую цель. Причем эта цель хоть и цифровая, но неточная. Она основана на тех возможностях внешней маркетинговой среды, которые показались директору наиболее интересными.

На втором этапе вы инициируете анализ внутренней маркетинговой среды под стратегическую цель и результаты отдаете на согласование руководителю.

На третьем этапе, после того как утрясены все вопросы внутренней среды, вы разбиваете цель на тактические этапы по принципу «одна возможность внешней среды – один этап» и пишете план разработки и внедрения тактического проекта по каждому этапу. Естественно, с бюджетом по принципу сетевой бюджетной модели. Обычно план охватывает годовой период и совпадает по времени с финансовым годом для удобства финансирования. Этот план и бюджет утверждается руководством и... начинается разработка ГЦР по первому плану.

Круг замкнулся.

Список использованных источников

1. Макдональд М., Моррис П. Маркетинг. Иллюстрированный путеводитель по джунглям бизнеса. М.: Махаон, 1998.
2. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. Второе европейское издание. М.: ИД «Вильямс», 2000.
3. Росситер Д., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб: Питер, 2001.
4. Мак-Дональд М., Пэйн Э. Сфера услуг. М.: Эксмо, 2009.
5. Кеворков В., Леонтьев С. Политика и практика маркетинга на предприятии // www.marketing.spb.ru.
6. Траут Д. Траут о стратегии. СПб: Питер, 2007.
7. Тарасевич В. Ценовая политика предприятия. СПб: Питер, 2003.
8. Отт Р. Создавая спрос. М.: Филинь, 1997.
9. Диксон П. Управление маркетингом. М.: Бином, 1998.
10. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. СПб: Питер, 2005.
11. Дэвис С. Управление активами торговой марки. СПб: Питер, 2005.
12. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб: Питер, 2001.
13. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. М.: Альпина Паблишер, 2010.
14. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. СПб: Питер, 2002.
15. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб: Питер, 2005.
16. Завгородняя А., Ямпольская Д. Маркетинговое планирование. СПб: Питер, 2008.
17. Майдебуря Е. Маркетинг услуг. Киев: Вира-М, 2010.
18. Классика маркетинга / Под ред. Энис Б. и др. СПб: Питер, 2005.
19. Черчилль Г. Маркетинговые исследования. СПб: Питер, 2009.