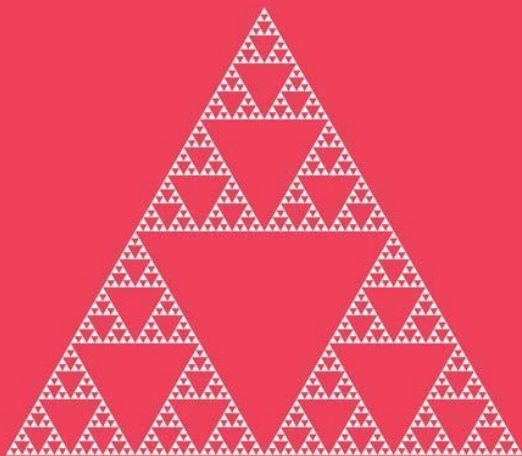


# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ И БИЗНЕС-МОДЕЛИ

ПОЛНОЕ  
РУКОВОДСТВО



ПОЛ ХЕЙГ

МЕТОДЫ, ТЕОРИИ И КЕЙСЫ

альпина  
ПАБЛИШЕР  
бизнес

# **Пол Хейг**

## **Управленческие концепции и бизнес-модели**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42551479](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42551479)*

*Управленческие концепции и бизнес-модели: Альпина Паблишер; Москва;*

*2019*

*ISBN 978-5-9614-2492-8*

### **Аннотация**

Пол Хейг – исследователь рынка с 35-летним стажем. Это дело всей его жизни. Книга «Управленческие концепции и бизнес-модели» – не та, что читается от корки до корки, однако она, как надежный друг, всегда придет на помощь в сложной ситуации. Главы одинаково сбалансированы, некоторые предложенные модели сложны и объемны, другие же не требуют подробных разъяснений. Функциональная таблица в начале книги позволяет быстро найти подходящую модель для решения любой бизнес-проблемы.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Предисловие                                      | 7  |
| 01   | 11 |
| 02   | 20 |
| Что представляет собой модель и как она работает | 20 |
| Происхождение модели                             | 26 |
| Развитие модели                                  | 27 |
| Модель в действии                                | 29 |
| Что следует иметь в виду                         | 33 |
| 03   | 34 |
| Что представляет собой модель и как она работает | 34 |
| Происхождение модели                             | 40 |
| Развитие модели                                  | 41 |
| Модель в действии                                | 42 |
| Что следует иметь в виду                         | 44 |
| 04   | 45 |
| Что представляет собой модель и как она работает | 45 |
| Происхождение модели                             | 51 |
| Развитие модели                                  | 52 |
| Модель в действии                                | 54 |
| Что следует иметь в виду                         | 56 |

|   |    |
|---|----|
| 05  | 57 |
| Что представляет собой модель и как она работает        | 57 |
| Диверсификация: продажа новых продуктов на новых рынках | 63 |
| Происхождение модели                                    | 65 |
| Развитие модели   | 66 |
| Модель в действии                                       | 67 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                       | 70 |

# Пол Хейг

## Управленческие концепции и бизнес-модели:

### Полное руководство

Переводчик Вячеслав Ионов

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта Л. Разживайкина

Дизайн обложки Ю. Буга

Корректоры О. Улантимова, А. Смьшляева

Компьютерная верстка М. Поташкин

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

но.

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Paul Hague, 2019

This translation of The Business Models Handbook is published by arrangement with Kogan Page.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2019

\* \* \*

# Предисловие

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

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

мы именно по моделям. Модели стали их звездным часом.

К концу своей трудовой деятельности я стал искать для себя подходящий проект. Как активный пользователь моделей, особенно тех, что применяются в маркетинге и разработке бизнес-стратегий, я хорошо знаком со многими веб-сайтами, которые описывают их. В этом отношении Wikipedia – отличный источник, однако информация о моделях рассеяна в 5 млн статей. Mind Tools ([www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)) сводит вместе концепции всех видов и, в принципе, является превосходным сайтом. Вместе с тем за пользование им взимается плата, и к тому же он доступен только онлайн. Майкл Портер написал целый ряд выдающихся книг, которые стоят на моих полках, однако они сфокусированы на конкурентной информации. Мне хотелось иметь что-нибудь осязаемое, бумажное, то, с чем можно посидеть рядом с компьютером, своего рода справочник. Я поделился этой идеей с Дженни Волич, редактором по работе с авторами в области маркетинга, связей с общественностью, брендинга и продаж в издательстве Kogan Page, и ей понравилось. Не успел я опомниться, как получил добро на создание книги.

Впрочем, радостное возбуждение от заказа очень быстро улетучилось, когда дело дошло до выискивания информации и описания каждой модели. Какие модели следует описывать? Стоит ли сочетать модели и инструменты и имеет ли это значение? Сколько моделей следует рассмотреть? Ответы лежали в практической сфере. Я решил включить все ин-



струменты или модели, которые, на мой взгляд, могли быть полезны кому-либо в маркетинге. Такое решение связано главным образом с тем, что книга ориентирована на специалистов по маркетингу. Кроме того, я решил ограничиться рассмотрением 50 моделей, причем тех, которые нравятся мне больше всего.

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

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

ров, разве что нередко без указания компании для обеспечения конфиденциальности.

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

# **Введение**

## **Обзор маркетинговых и бизнес-моделей**

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

Мы пользуемся моделями постоянно. Столкнувшись с проблемой, мы пытаемся определить, где находимся сейчас. На этом этапе формируется понимание проблемы и причин, вызвавших ее. Затем наступает черед вопроса, куда нам двигаться. Мы устанавливаем цели, которые должны привести к решению проблемы. Наконец, мы задаемся вопросом, как достичь этих целей. Здесь определяется набор предприни-

маемых действий, принимается решение о том, кто будет их выполнять, оцениваются необходимые ресурсы и время.

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

Известны сотни моделей и концепций, которые помогают разрабатывать бизнес-стратегии. Есть модели для выработки общей стратегии, такие как SWOT-анализ, пять сил Портера и PEST-анализ (анализ политической, экономической, социальной и технологической ситуации). Существуют модели, помогающие выявить конкурентное преимущество, такие как четыре угла Портера, общие стратегии Портера и USP-анализ. А еще есть модели, позволяющие разрабатывать маркетинговые стратегии, такие как картирование пути клиента, пирамида потребностей Маслоу, кривая диффузии Роджерса и концепция 4Р.

Очень важно иметь представление о различных моделях. У каждой из них есть свои достоинства. Успешные бизнес-модели характеризуются простотой. Стоит познакомиться с такой моделью, и она становится предельно ясной. Она предлагает формулу, которая объясняет ситуацию. Она содержит набор инструментов для пользователя. Нередко в модели есть шаблоны, которые после заполнения проясняют вопрос. Модели постепенно превращаются в символы, кото-

рые облегчают разговор с коллегами. Стоит упомянуть «наше USP», и все сразу понимают, что речь идет о нашем уникальном торговом предложении – об аспекте, который отличает нас от конкурентов.

Несмотря на всю их полезность, бизнес-модели не следует считать чем-то неизблемым. Точно так же, как можно переборщить с использованием инструмента SmartArt в программе PowerPoint, есть опасность скатиться до механического применения моделей. Этого допускать нельзя, их нужно адаптировать. В каждой главе приведено примечание, посвященное развитию моделей и путям их изменения. Более того, читателю рекомендуется попробовать придумать собственную модель. Несколько лет назад моя фирма получила заказ на проведение опроса для домостроительной компании с целью выяснения удовлетворенности клиентов, которые приобрели у нее недвижимость. Аналитик, который выполнял проект, представил результаты в виде доски для игры «Змеи и лестницы»<sup>1</sup>. Покупка нового дома связана со взлетами и падениями. Строительное общество или банк могут в зависимости от финансовой ситуации покупателя предоставить ему лестницу или подложить змею. Некоторые застройщики предлагают своего рода трейд-ин – зачет стоимости старой недвижимости, который может продвинуть поку-

---

<sup>1</sup> Вариант древней индийской настольной игры «Лила», в которой, если фишка оказывается на лестнице, то продвигается вверх до конца лестницы. Если же фишка попадает на голову змеи, то опускается вниз до хвоста змеи. – *Прим. пер.*

пателя вверх на доске. Затем наступает этап строительства, способный превратиться в лестницу или змею и определяющий, будет ли дом готов в срок. День переезда тоже является критическим моментом – когда владельцам дома вручают ключи, они реально видят, идеален ли новый дом или там полно недоделок, требующих устранения. Роль игрального кубика, который определяет, насколько быстро и легко покупатель продвигается по доске, выполняет торговый агент. Хороший торговый агент помогает клиенту быстро продвигаться вперед и вверх, а плохой бросает его на произвол судьбы. Графический образ модели произвел очень большое впечатление и сохранился в памяти надолго – его помнили даже тогда, когда о результатах исследования все забыли.

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

Модель AIDA – внимание, интерес, желание, действие – редкий пример концепции, созданной в начале 1900-х гг. После Второй мировой войны разработка моделей стала мас-

совым явлением вслед за появлением учения Теодора Левитта об основных принципах маркетинга. В тот период в Соединенных Штатах и в Европе одна за другой открывались школы бизнеса. Их преподаватели стремились увековечить свое имя в новых бизнес-структурах и инструментах. Имя Майкла Портера является синонимом целого ряда бизнес-моделей в сфере конкурентной стратегии. К нему присоединились Ансофф, Маслоу, Кано, Котлер, Роджерс, Минцберг и Грейнер. На сцену не преминули выйти и консультанты. Компания McKinsey разработала целый ряд известных моделей. Компания Boston Consulting Group дала свое имя матрице для управления портфелем продуктов. Свой вклад внесла и компания Arthur D. Little.

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

Знать, какую модель следует выбрать, – всего лишь половина дела. В какой-то мере простор выбора ограничивается типом проблемы, которая стоит перед вами. Вам нужна помощь в создании нового продукта? У вас возникли новые конкурентные угрозы? Вы разрабатываете общую стратегию для бизнеса? Можно сразу перейти в соответствующую ка-

тегорию и посмотреть, какая модель подходит больше всего. В книге рассмотрены 50 наиболее популярных бизнес-моделей. Все они перечислены в табл. 1.1 по главам с указанием основной области применения: маркетинг, разработка общей бизнес-стратегии, ценообразование, инновационная сфера, управление продуктами и анализ клиентов. Многие модели могут применяться в нескольких областях.

Табл. 1.1 Бизнес-модели, включенные в эту книгу

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




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

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

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

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

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

## **Концепция 4Р**

### **Как сформировать маркетинговый комплекс**

### **Что представляет собой модель и как она работает**

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



**Рис. 2.1.** Концепция 4Р

Источник: Маккарти (1960).

## ***Продукт***

Это то, что компания продает. Продукт не обязательно должен быть вещественным; он вполне может представлять собой услугу или продукт в сочетании с услугой. В любом случае, это нечто такое, что компания предлагает покупателям. Можно утверждать, что продукт – это важнейшая часть маркетингового комплекса. От него зависит, кто будет покупать его, сколько покупатели заплатят, какие его особенности будут считаться привлекательными и где его можно продавать.

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

● Какие выгоды продукт дает клиенту? Как эти выгоды решают проблемы клиента?

● Клиенты какого типа являются наиболее вероятными покупателями продукта? Каковы их демографические характеристики, особенности поведения, установки и психологический профиль? Каким образом их можно описать как сегмент?

● Как клиенты используют продукт? Как часто они его используют? Когда они его заменяют?

● Как поступают клиенты, если продукт оказывается недоступен?

## *Цена*

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

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

● Как клиенты воспринимают ценность продукта? Какие

основные выгоды они ценят? Какой ценностью в денежном выражении они наделяют каждую из этих выгод?

● Как клиенты воспринимают доход от продукта на протяжении всего срока его службы (длительность срока службы, объем необходимого обслуживания, стоимость в случае перепродажи и т. п.)?

● Каковы цены конкурентов на аналогичные продукты? Как воспринимается ваш продукт по отношению к продуктам конкурентов, он лучше или хуже них?

## *Продвижение*

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

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

● Насколько велик охват средств продвижения? Сколь-

ко клиентов/потенциальных клиентов видят рекламные материалы?

● Насколько эффективно воздействие средств продвижения? Могут ли они останавливать идущих мимо людей и привлекать их внимание?

● В какой мере продвижение релевантно? Насколько оно интересует клиента? Вызывают ли рекламные послания активный отклик?

● Что представляет собой призыв к действию? Что потенциальные клиенты должны сделать?

## *Место*

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

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

● Какие каналы клиент чаще всего использует для получения продукта этого типа?

● Какого уровня проникновения этих каналов на рынок можно добиться?

● Каковы возможности обнаружения новых путей выхода на рынок, т. е. альтернативных каналов?



● Что требуется каждой из организаций в канале с точки зрения маржи и сервисного обслуживания?

● Чем ваш продукт отличается от конкурирующих продуктов в канале?

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

# Происхождение модели

Концепцию 4Р предложил Эдмунд Джером Маккарти, американский профессор маркетинга. Маккарти задался целью привнести научный и структурированный подход в маркетинг, что вполне понятно, учитывая его образование в области статистики и математики. Он обнародовал свою концепцию в 1960 г. в книге под названием «Основы маркетинга: управленческий подход» (Basic Marketing: A Managerial Approach)<sup>2</sup>. Книга стала одним из бестселлеров в сфере маркетинга, и концепцию 4Р быстро приняли за ее простоту и легкость запоминания.

---

<sup>2</sup> McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood.

# Развитие модели

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

● **Люди (People).** Во многих компаниях считают, что люди – это критически важная часть предложения. Они производят продукт. Они продают продукт и устанавливают взаимосвязи с клиентами. Они обслуживают продукт и доставляют его. Они отвечают на запросы и решают проблемы. Люди – главный компонент любого предложения.

● **Процесс (Process).** Процесс изготовления продукта является частью предложения. У компаний есть и другие процессы, которые обеспечивают взаимодействие с клиентами, например процессы обработки запросов, проверки кредитоспособности, работы с жалобами. Все они являются частью предложения.

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

В 2013 г. Ричард Эттенсон, Эдуардо Конрадо и Джона-тан Ноулс опубликовали статью в журнале *Harvard Business*

*Review* под названием «Переосмысление концепции 4Р»<sup>3</sup>. Они утверждали, что первоначальная модель 4Р не годится для мира взаимоотношений с корпоративными клиентами (B2B). По их мнению, старая концепция 4Р делает акцент на технологии продукта и качестве, а эти гигиенические факторы не обеспечивают дифференцирования. В попытке сместить фокус с продуктов на решения они предложили концепцию SAVE. SAVE – это аббревиатура слов «решение», «доступ», «ценность» и «обучение» (Solution, Access, Value, Education).

● **Решение** (а не продукт). Акцент перемещается с продажи продукта на решение проблем.

● **Доступ** (а не место). Важно иметь доступ к клиентам независимо от того, где они находятся и что делают. Это означает, что традиционные («кирпичные») пункты дистрибуции в наши дни намного менее уместны, чем, например, интернет.

● **Ценность** (а не цена). Цена волнует людей намного меньше, чем то, что они получают за свои деньги, т. е. ценность.

● **Обучение** (а не продвижение). Продвижение может казаться похожим на манипуляцию, а на многих B2B-рынках более важно доверие и репутация. Доверие возникает со временем по мере обучения.

---

<sup>3</sup> Ettenson, R., Conrado, E. and Knowles, J. (2013) Rethinking the 4Ps, *Harvard Business Review*, January – February.

# Модель в действии

Концепцию 4Р (или один из ее вариантов) можно использовать при рассмотрении программы маркетинга или при анализе деловой ситуации. Она особенно полезна в двух сценариях: запуск нового продукта и выход на новый рынок.

## *Запуск нового продукта*

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

● Действительно ли новый продукт лучше соответствует потребностям клиентов, чем уже существующие?

● В какой мере особенности и выгоды нового продукта ценятся выше, чем те, что есть у существующих продуктов?

- Действительно ли новый продукт вписывается в дистрибьюторскую сеть наряду с существующими продуктами?
- Какие рекламные мероприятия требуются для вывода нового продукта на рынок?

## ***Выход на новый рынок***

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

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

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

ков миниатюрные руки.

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

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

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

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

35-летних китайских женщин.



## **Что следует иметь в виду**

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

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

# **Матрица ADL**

## **Как укрепить продуктовый портфель или стратегические бизнес-единицы**

### **Что представляет собой модель и как она работает**

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

#### ***Фазы жизненного цикла***

В матрице ADL выделяются четыре фазы жизненного

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

### Молодость

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

### Рост

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

### Зрелость

Рост бизнес-единицы замедляется. Начинается организационная рационализация, характер конкуренции и структу-

ра рынка становятся более распознаваемыми. Бизнес-единица, которая прежде концентрировалась на максимальном наращивании объема производства, теперь переключается на позиционирование бренда и сегментацию с целью максимизации прибыли.

## Старение

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

## *Сила компании*

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

## Доминирующая

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

### Сильная

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

### Благоприятная

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

### Крепкая

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

### Слабая

Компания с такой конкурентной позицией имеет плохие

финансовые результаты и небольшую долю на агрессивном рынке. Она может быть слишком маленькой, чтобы выжить в таких условиях.

## ***Шесть стратегий для любой компании***

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

**1. Рыночные стратегии:** выход в новый регион или развитие различных сегментов, создание брендов.

**2. Продуктовые стратегии:** запуск новых продуктов, отыскание способов дифференциации продуктов, позиционирование продуктов по отношению к потребностям конкретных сегментов.

**3. Управленческие и системные стратегии:** поиск процессов, которые дают конкурентное преимущество, например снижение себестоимости производства, улучшение обслуживания клиентов.

**4. Технологические стратегии:** вложение средств в исследования и разработки для наполнения портфеля новыми продуктами с высокой рыночной привлекательностью.

**5. Стратегии сокращения расходов:** повышение лояльности клиентов для перестройки бизнеса и получения более высокой доли в кошельке клиентов или установления бо-

лее высоких цен.

**6. Операционные стратегии:** улучшение логистики и получение конкурентного преимущества в результате более быстрой доставки или более высокой эффективности производственной деятельности.

# Происхождение модели

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



# Развитие модели

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

# Модель в действии

Компания с портфелем продуктов или несколькими разными бизнес-единицами должна использовать матрицу ADL в три этапа.

Этап 1: определение фазы жизненного цикла компании

Это может оказаться непростым делом, поскольку, как уже говорилось, между фазами жизненного цикла не существует четких границ. Когда компания находится в фазе зарождения или старения, понять это не составляет труда. Выяснить фазу жизненного цикла компании помогают следующие вопросы:

- Насколько велик рынок?
- Сколько компаний снабжают этот рынок?
- Насколько велики эти компании?
- Каков возраст этих компаний?

Большое количество мелких и молодых компаний указывает на фазу зарождения, а маленькое количество крупных компаний – на зрелость и старость.

Этап 2: определение конкурентной позиции компании

Сделать это заметно легче, чем определить фазу жизненного цикла. Компания с сильной конкурентной позицией имеет узнаваемое продуктовое предложение, назначает пре-

миальные цены, занимает значительную долю рынка, демонстрирует хороший рост и высокую прибыльность.

### Этап 3: определение позиции компании в матрице

Теоретически это довольно легко. На практике же компания может попасть в две или три разные позиции. В этом случае стоит вернуться к этапам 1 и 2 и попытаться пересмотреть результат. Как результат, компания должна попасть в одну из следующих стратегических ячеек:

- Новая или растущая компания с сильной или доминирующей позицией; цель – защитить эту позицию и при возможности увеличить рыночную долю.

- Зрелая или стареющая компания с сильной или доминирующей позицией; цель – защитить эту позицию, расти вместе с рынком и получать прибыль.

- Новая или растущая компания со слабой позицией на рынке; цель – найти нишу, в которой вы можете выжить, или, если бизнес неприбыльный, подумайте об уходе с рынка.

- Зрелая или стареющая компания со слабой позицией на рынке; цель – если нет возможности улучшить конкурентную позицию, подумайте об уходе с рынка.

## **Что следует иметь в виду**

- Стратегии роста ADL стоит продумывать для каждой стратегической бизнес-единицы или каждого продукта.
- Хотя позиционировать стратегическую бизнес-единицу/продукт в матрице довольно трудно, не жалейте сил на эту задачу, поскольку матрица – хороший инструмент для определения долгосрочной стратегии.

# 04

## AIDA

### **Как улучшить маркетинговые коммуникации**

#### **Что представляет собой модель и как она работает**

Модель AIDA (Awareness, Interest, Desire, Action) (рис. 4.1) – одна из самых известных в мире коммуникаций. Ее широко используют в сфере рекламы и продвижения для повышения эффективности коммуникаций в четыре этапа. Как и любая другая маркетинговая модель, AIDA должна быть нацелена на конкретную аудиторию, которая заинтересована в приобретении определенного продукта.

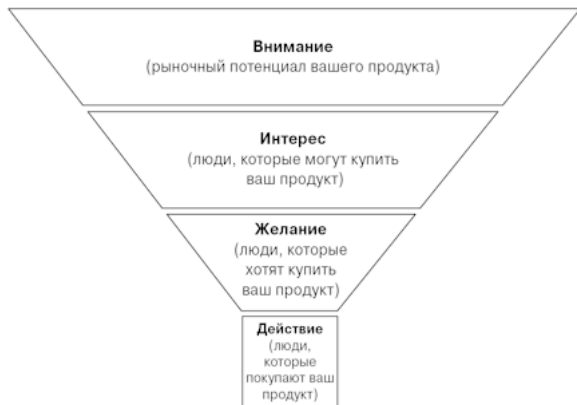
Процент  
от генеральной  
совокупности  
(выборки)

80%

40%

20%

10%



**Рис. 4.1.** Модель AIDA

## ***Внимание***

Отправной точкой для всех эффективных коммуникаций является привлечение внимания. Если люди не знают о продукте, они просто не могут проявить к нему интерес, не говоря уже о том, чтобы купить его. В число обычных возможностей для информирования входят такие средства массовой информации, как телевидение, радио, газеты и журналы; кроме того, в целях информирования используются рекламные щиты, связи с общественностью, прямая рассылка (например, буклетов, электронных писем), прямые звонки по телефону, реклама в пунктах продаж и в социальных сетях.

Привлечение внимания – критически важный момент всех маркетинговых кампаний. Компоненты маркетингового комплекса, выбираемые для привлечения внимания, зависят от целевой аудитории, а также от рекламируемого продукта или услуги.

Большинство маркетинговых кампаний предусматривают использование набора разных средств массовой информации. Реклама, которая воздействует на клиентов разными путями, не позволяет с точностью определить, что именно привлекло их внимание. Известная поговорка, приписываемая одновременно Джону Ванамейкеру (1838–1922) и лорду Леверхалму (1851–1925), гласит: «Половина денег, которые я трачу на рекламу, выбрасывается на ветер; беда в том, что я не знаю, какая именно половина».

В целом чем больше средств вкладывается в рекламу, тем выше уровень осведомленности потребителей. Не стоит, однако, забывать о приведенном выше замечании о том, что значительная их часть не приносит плодов. Как правило, компании направляют в рекламный бюджет порядка 2 % выручки.

Средства, вкладываемые в маркетинговые мероприятия, – не единственный фактор привлечения внимания потребителей. Внимание возникает со временем в результате повторения маркетингового послания. На него также очень сильно влияют заголовки, образы и цвета – все это тем или иным образом привлекает внимание.

Важным фактором осведомленности является молва. Ее роль сегодня выполняют социальные сети. А совсем не так давно это была в буквальном смысле устная передача информации от одного человека к другому. Британский ритейлер Marks & Spenser на протяжении 100 лет практически не размещал рекламы в средствах массовой информации и полагался на распространении информации о бренде клиентами<sup>4</sup>.

## *Интерес*

Самой по себе осведомленности о продукте недостаточно. Чтобы реклама приводила к действию, предложение должно вызывать интерес. Рекламе необходимо найти отклик у целевой аудитории. Аудитория должна чувствовать, что реклама актуальна для нее и предлагает нечто способное удовлетворить ее потребности и желания.

Предложение, которое может представлять собой продукт или услугу, имеет определенные особенности и выгоды. От того, как они представлены в рекламе, зависит, насколько потенциальный покупатель будет готов сделать следующий шаг и задуматься о приобретении. Такое представление предложения называют ценностным предложением. Как следует из этого названия, клиенту нужно увидеть ценность предложения, чтобы оно вызвало у него интерес. Помимо

---

<sup>4</sup> MacRury, I. (2008) *Advertising*, Routledge, Abingdon.



прочего, язык, используемый для генерирования интереса у клиента, должен быть обиходным, т. е. языком клиента, языком, на котором он думает и разговаривает.

## *Желание*

Реклама должна вызывать желание купить предлагаемый продукт. Потенциальный клиент рассматривает ценностное предложение и все особенности и выгоды продукта. Эффективная реклама фокусируется на одной-двух частях ценностного предложения, которые наиболее привлекательны для потенциальных клиентов. Найти уникальные, узнаваемые и привлекательные аспекты предложения, чтобы передать их в рекламе, не так просто. Реклама нередко не дает результата по той причине, что в ней пытаются раскрыть слишком много выгод и, таким образом, размывают послание.

На этом этапе потенциальный клиент может рассматривать несколько альтернативных предложений, которые составляют так называемый рассматриваемый набор. Потенциальный клиент может начать с целого ряда продуктов, которые заслуживают внимания, сортируя их по воспринимаемой ценности и воспринимаемым выгодам до тех пор, пока не найдет подходящий. Окончательное решение может опираться на эмоциональные или субъективные факторы, такие как предпочтение определенного бренда.

## *Действие*

В заключение в модели AIDA рассматривается действие. Это может быть приобретение продукта или что-нибудь менее прибыльное, например посещение сайта или запрос на предоставление проспекта, в зависимости от целей рекламы.

AIDA – последовательная модель, где доля людей заметно снижается от уровня к уровню. Так, если 80 % целевой аудитории знает о предлагаемом продукте, можно ожидать, что доля тех, кто проявит интерес к предложению, будет значительно меньше, возможно, всего 40 %. Доля тех, у кого реклама вызовет желание купить продукт, будет еще меньше, возможно, 20 % от совокупной целевой аудитории. В конце остается совсем маленькая доля тех, кого реклама сподвигнет на покупку. Доля решившихся на действие, равная 10 %, должна считаться по всем меркам очень хорошей.

# Происхождение модели

В 1904 г. Фрэнк Дюксмит, американский первопроходец в области искусства сбыта товаров, пришел к мысли о том, что, если мы хотим побудить потребителя попробовать продукт или принять решение о покупке, нужно сделать четыре шага<sup>5</sup>. В 1921 г. Расселл в своей статье превратил предложенную Дюксмитом последовательность в аббревиатуру AIDA<sup>6</sup>. Как образованный человек, он указал, что AIDA – это, помимо прочего, название известной оперы, и поэтому аббревиатура должна легко запоминаться.

---

<sup>5</sup> Dukesmith, F. (1904) Three natural fields of salesmanship, *Salesmanship*, January, 2 (1), p. 14.

<sup>6</sup> Russell, C. P. (1921) How to write a sales-making letter, *Printers' Ink*, June.

# Развитие модели

Применение принципа побуждения к действию с помощью определенной последовательности шагов не ограничивается рекламой. В 1911 г. в книге «Успешные продажи» (Successful Selling) Артур Шелдон<sup>7</sup> предложил модель AIDA для команд по продажам. Он добавил показатель удовлетворенности, подчеркнув важность хорошего впечатления для побуждения клиента к повторным покупкам. Его модифицированная модель известна как AIDAS (где S означает Satisfaction).

Другие авторы добавляли в модель свои нюансы. В 1961 г. Лавидж и Стейнер предложили немного измененную модель для предсказания эффективности рекламы<sup>8</sup>, однако названия ее компонентов не сложились в запоминающуюся аббревиатуру. Их модель, как и AIDA, описывает пошаговый процесс, однако в нем больше этапов.

- **Внимание:** как и в модели AIDA.

- **Знание:** усиление внимания до такого уровня, где люди получают информацию о том, что они рассматривают.

- **Симпатия:** по мере того, как люди больше узнают о продукте, включаются стимулирующие факторы, пока опре-

---

<sup>7</sup> Sheldon, A. (1911) *Successful Selling, part I*, Kessinger Publishing, Montana.

<sup>8</sup> Lavidge, R. J. and Steiner, G. A. (1961) A model for predictive measurements of advertising effectiveness, *Journal of Marketing*, 25, October.

деленные свойства и выгоды не начнут нравиться.

● **Предпочтение:** в рассматриваемом наборе из продуктов от разных поставщиков формируется особое предпочтение в отношении одного продукта.

● **Уверенность:** на определенном этапе процесса покупки должен произойти переход от простого предпочтения одного из продуктов к уверенности в правильности выбора.

● **Покупка:** углубление знания, симпатии, предпочтения и уверенности приводит в конечном итоге к действию в форме приобретения продукта.

# Модель в действии

Проблема сегодняшнего перенасыщенного информацией мира, где на нас непрерывно обрушивается поток сообщений, заключается в привлечении внимания. Люди реагируют на то, в чем они заинтересованы. Если вы не любитель приложиться к рюмочке, то реклама алкогольных напитков будет меньше привлекать ваше внимание, чем внимание какого-нибудь выпивохи. Будущие мамы обращают внимание на сообщения о младенцах, садоводы реагируют на рекламу садовых центров, а дети с вниманием смотрят телевизионную рекламу игрушек.

На выбор момента передачи сообщения влияет уровень шума. Львиная доля игрушек, покупаемых каждый год, приобретается на Рождество. Казалось бы, прямой резон рекламировать игрушки тогда, когда люди больше всего их покупают. Вместе с тем в рождественской шумихе, когда все остальные поставщики игрушек проводят рекламные кампании, доля вашего «рекламного голоса» (уровень привлечения внимания) может оказаться очень низкой. Один крупный производитель игрушек преодолевает эту проблему, начиная рекламную кампанию в октябре, когда конкурентная ситуация не такая острая.

Когда бы рекламная кампания ни начиналась, она должна привлекать внимание. Яркие цвета, захватывающие об-

разы и броские заголовки могут сделать рекламу заметной, хотя все это должно оставаться в рамках фирменного стиля. Творческие команды, занимающиеся разработкой дизайна рекламы, знают, как заставить читателя перейти от верхней части страницы с притягивающим взгляд рисунком к заголовку и в конечном итоге прочитать основной текст рекламы. Цель этой игры – привлечение внимания, пробуждение интереса и формирование уверенности. Далеко не всегда очевидно, что именно сработает. Air Products, поставщик промышленных газов, продемонстрировал потенциальным клиентам набор образцов рекламы. Как оказалось, лучше всего привлекала внимание реклама, где присутствовали люди. Без людей даже самые креативные и стильные объявления не давали эффекта.

Дэвид Огилви, гений рекламы, создавший компанию Ogilvy & Mather, сделал очень дальновидное замечание в своей книге по рекламе (1983 г.)<sup>9</sup>. Он сказал: «Когда я составляю рекламное объявление, мне не нужно, чтобы вы сочли его “креативным”. Я хочу заинтересовать вас настолько, чтобы вы купили продукт». Именно идентификация инициаторов интереса делает рекламу эффективной. Огилви, которого считают отцом рекламы, так продолжил свою мысль: «Стоит придумать броские заголовки, и вы успешно вложили 80 % своих денег». Ему было известно, что восемь из 10 человек не читают ничего, кроме заголовков.

---

<sup>9</sup> Огилви Д. Огилви о рекламе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

# **Что следует иметь в виду**

На каждом этапе последовательного процесса AIDA задавайте себе три вопроса:

- Привлекает ли реклама внимание целевой аудитории?
- Актуальна ли реклама для целевой аудитории?
- Побуждает ли реклама к действию?



# **Матрица Ансоффа**

## **Как обеспечить рост компании**

### **Что представляет собой модель и как она работает**

Большинство компаний ориентированы на обеспечение роста. Растущая компания считается успешной. Успех привлекает клиентов и создает замкнутый круг. К тому же он привлекает квалифицированный персонал, открывает перед ним новые возможности и, таким образом, поддерживает его заинтересованность. Непрерывного роста не так-то просто добиться, особенно когда компания становится зрелой.

Матрица Ансоффа представляет собой модель роста на основе четырех стратегических постулатов: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продуктового ряда и диверсификация.

## ***Проникновение на рынок: наращивание объема продаж существующих продуктов на существующих рынках***

В этой ситуации есть возможности:

- увеличить свою долю в кошельке существующих клиентов;
- привлечь новых клиентов.

Большинство компаний не могут похвастаться 100 %-ной долей кошелька своих клиентов. Компании практически всегда приходится делиться с одним-двумя конкурентами. Клиент, который выбрал поставщика, уже убежден в его достоинствах. Это означает, что продать что-либо такому клиенту легче, чем приобрести нового клиента. Возможно, вы заметили, что стоит сделать благотворительный взнос в какой-нибудь фонд, как сразу начинаешь получать от него новые запросы. В благотворительном фонде знают, что намного легче убедить уже существующего донора сделать дополнительный взнос, чем найти нового жертвователя.

Этот вполне очевидный источник роста нередко игнорируется. Компания с сильной «охотничьей ДНК» больше настроена на поиск новых возможностей среди новых клиентов, чем компания с сильной «фермерской ДНК». Обхаживание существующих клиентов и продажа им большего количества продуктов всегда должны быть первой возможно-

стью роста.

## ***Развитие рынка: продажа существующих продуктов на новых рынках***

В этой ситуации есть возможности:

- продавать новым клиентам в новых регионах;
- продавать новым клиентам в вертикальных сегментах, которые прежде не обслуживались.

Помимо развития существующих клиентов компании необходим хороший приток новых клиентов. Часть существующих клиентов неизбежно прекращают покупать по той или иной причине: либо потому, что перестают использовать продукт, либо потому, что находят лучшую, по их мнению, альтернативу. Потерянных клиентов необходимо замещать. Простая замена потерянных клиентов новыми дает статичную позицию. Если мы хотим добиться роста, то приток новых клиентов должен быть больше оттока. Развитие рынка – это поиск 1) новых клиентов в новых регионах; 2) новых клиентов в существующих регионах.

Во втором случае возможность отыскания новых клиентов появляется в результате сегментации. Большинство компаний сегментируют своих клиентов по демографическим признакам, если это потребительские компании, или по от-

раслевым вертикалям<sup>10</sup>, если это B2B-компания. В новом сегменте можно найти новых клиентов. Gillette, например, немного модифицировала одноразовые лезвия, предназначенные для мужчин, с тем чтобы сделать их более привлекательными для женской аудитории. Guinness, которая когда-то была производителем напитков для людей старшего возраста, сумела создать огромный спрос на крепкое пиво среди молодых людей, позиционировав себя как производителя первоклассного, оригинального напитка, отличающегося от широкого ряда сортов легкого и светлого пива.

Приобретение новых клиентов – дело непростое. Если бы это было не так, компании просто нажимали бы на рекламную кнопку и клали в карман дополнительную выручку. Новых клиентов необходимо провести через ряд этапов, прежде чем они решатся на покупку. Сначала они должны хорошо узнать нового поставщика; затем они должны заинтересоваться его продуктами настолько, чтобы возникло желание купить их. Этот процесс описывает модель AIDA (см. главу 4).

---

<sup>10</sup> Под вертикальными рынками понимаются отрасли в соответствии с их классификацией, нередко называемой Стандартной отраслевой классификацией (в США – Североамериканская система классификации отраслей – NAICS).

## ***Развитие продуктового ряда: продажа новых продуктов на существующих рынках***

В этой ситуации есть возможности для:

- продажи новых продуктов существующим клиентам;
- поиска неудовлетворенных потребностей на существующих рынках.

Существующее доверие и взаимосвязь с поставщиком открывают перед ним возможность предлагать новые продукты. Бренд и его репутация известны и кое-что значат. Это отличная возможность предложить дополнительные продукты, которые клиент может захотеть купить. Новые продукты могут разрабатываться собственными силами или производиться по лицензии.

Вероятность успеха включения новых продуктов в торговую марку повышается, если эти продукты будут удовлетворять потребности клиентов (очевидный момент) и если они будут тесно связаны с продуктами, которые клиенты уже покупают. Вот несколько простых примеров. Производитель хлеба может легко продавать своим клиентам пирожки с мясом или кондитерские изделия. Авиакомпания может оказывать лояльным клиентам помощь в организации отпуска, а поставщик промышленного оборудования – предложить клиентам договор на обслуживание. Все эти предложения тесно связаны с основным брендом. Как только бренд выхо-

дит за рамки своих ключевых ценностей, продавать продукт становится труднее. Компания Virgin создала чрезвычайно сильный бренд в музыкальной индустрии и позиционировала его как конкурента давно известным и нередко консервативным брендам. Такой прием хорош для авиа- и железнодорожных компаний. Он не так эффективен в случае производителей вина, прохладительных напитков, презервативов и свадебных платьев.

# Диверсификация: продажа новых продуктов на новых рынках

В этой ситуации есть возможности для:

- создания новых продуктов для новых географических рынков или сегментов;
- приобретения компаний в других сферах деятельности.

Трава на лужайке соседа всегда кажется зеленее. Компании смотрят вокруг и думают, что наверняка существуют более легкие и более эффективные пути зарабатывания денег. Мысль продавать новые продукты новым клиентам очень заманчива, однако ее крайне сложно превратить в способ обеспечения роста компании. Фактически продажа новых продуктов новым клиентам – это создание нового бизнеса. Продукты должны получить признание, компания должна восприниматься потенциальными клиентами как перспективный поставщик, а в довершение всего необходимо победить существующую сеть конкурентов. Когда компания добивается успеха в продаже новых продуктов новым клиентам, это становится сенсацией. Шведская компания Husqvarna известна сегодня своими цепными пилами и газонокосилками. Вместе с тем на протяжении нескольких веков она выпускала очень разные продукты, предназначенные для совершенно непохожих аудиторий. Когда-то она производила мушкеты, велосипеды, мотоциклы, кухонное оборудование

и швейные машины. Компания Apple не так давно перестала ограничиваться производством компьютеров и перенесла акцент на выпуск мобильных телефонов.

На каждую компанию, добившуюся успеха в продаже новых продуктов новым клиентам, приходится десятки никому не известных компаний, которые потерпели провал на этом пути. Это самая сложная из четырех стратегий роста Ансоффа, но успех, который она приносит в случае удачи, впечатляет больше всего.



# Происхождение модели

Эта модель носит имя своего создателя Игоря Ансоффа. Ансофф родился в России в 1918 г., его отец американец, а мать – русская. В 1936 г. он с семьей переехал в Соединенные Штаты, где получил образование в области машиностроения и математики. Опыт бизнес-планирования и разработки стратегий Ансофф получил, работая в RAND Corporation и авиастроительной корпорации Lockheed Aircraft<sup>11</sup>. Именно на этом этапе своей карьеры он опубликовал в 1957 г. статью «Стратегии диверсификации» в журнале *Harvard Business Review*<sup>12</sup>. Вскоре после публикации он ушел в науку и в разное время занимал должности в американских и европейских университетах вплоть до своей кончины в 2002 г.

---

<sup>11</sup> . [https://en.wikipedia.org/wiki/Igor\\_Ansoff](https://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff).

<sup>12</sup> Ansoff, I. (1957) Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 35 (5), pp. 113–24.

# Развитие модели

Матрица Ансоффа – это инструмент для выработки стратегии роста компании. Одной лишь матрицы может оказаться недостаточно для детальной проработки стратегии. Каждая из четырех стратегий требует глубокого анализа внешних условий. Например, не всегда можно сказать, есть ли возможности роста за счет более значительного проникновения на рынок при отсутствии данных о доле компании в кошельке клиентов, характере конкуренции, склонности клиентов покупать больше у компании и т. п. Этот инструмент лучше всего использовать в сочетании с другими моделями, такими как PEST (анализ внешней среды), AIDA (определение трудностей коммуникации на новом рынке) или SWOT (идентификация сильных и слабых сторон компании).

# Модель в действии

Матрица Ансоффа – хороший инструмент для определения путей обеспечения роста. Она помогает компании выявить наилучшую возможность долгосрочного роста, показывая, где можно получить наибольший эффект при наименьшем риске. Чтобы использовать матрицу Ансоффа, компания должна собрать и проанализировать огромный объем информации. Сам Ансофф видел в этом потенциальную проблему, которая способна привести к «аналитическому параличу» – опасности утонуть в информации, из-за обилия которой трудно разглядеть путь вперед<sup>13</sup>.

Матрица Ансоффа – полезная модель для проведения маркетингового аудита. Она заставляет компанию анализировать разные стратегические опции на основе фактов. В результате ее очень любят советы директоров и совладельцы, которым необходимо видеть варианты роста и связанные с ними риски.

Компания Coca-Cola, например, успешно растет на протяжении последнего столетия. Это можно объяснить с помощью матрицы, описанной Ансоффом.

---

<sup>13</sup> . <http://www.economist.com/node/11701586>.

## ***Проникновение на рынок: продажа существующих продуктов существующим клиентам***

В компании Coca-Cola знают: если им удастся убедить существующих клиентов выпивать дополнительную баночку кока-колы в неделю, это колоссально увеличит объем продаж. Рекламная стратегия компании на протяжении многих лет концентрируется на том, что подчеркивает тонизирующие свойства напитка и подталкивает нас к увеличению его потребления.

## ***Развитие продуктового ряда: продажа новых продуктов существующим клиентам***

Портфель напитков с экстрактом сарсапарели расширяется год от года. Компания успешно выводит на рынок новые виды ароматизированной кока-колы, такие, например, как «кока-кола черри», появившаяся в 1985 г. Это было первое отступление компании от первоначального рецепта. Вслед за ним появились и другие варианты, включая лайм, лимон и ваниль.

## ***Развитие рынка: продажа существующих продуктов на новых рынках***

Диетическая кола имеет долгую историю, которая начинается в 1970-х гг. Хотя диетическая кола находит покупателей в разных демографических группах, наиболее популярна она среди женщин. Компания стала разливать тот же самый продукт в черные банки под названием «Кока-кола zero». Этот напиток, представленный в 2005 г., оказался более привлекательным для мужчин и стал признанным низкокалорийным продуктом на мужском рынке<sup>14</sup>.

## ***Диверсификация: продажа нового продукта на новом рынке***

Компания Coca-Cola помимо газированных напитков добавила в свой ассортимент напитки для здорового образа жизни. Она включила в свой портфель продукты компаний, выпускающих молочные напитки и соки. Она приобрела бренд Vitaminwater<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> . [https://en.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola\\_Zero](https://en.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola_Zero).

<sup>15</sup> . <http://www.investopedia.com/articles/markets/081315/vitaminwaterhas-been-cocacolas-best-purchase.asp>.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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