

Оглавление

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

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

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

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

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

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

Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

Введение

01

Обзор маркетинговых и бизнес-моделей

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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











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

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

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

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




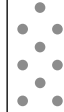
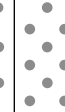

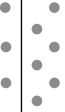
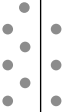


Табл. 1.1 Бизнес-модели, включенные в эту книгу

Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Ценообразование	Иновации	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 иновациям и разработке новых продуктов						
Глава 8: матрица Boston Consulting Group (BCG)	спланировать продуктовый портфель или сбалансировать функционирование нескольких стратегических бизнес-единиц						
Глава 9: аудит бренда	повысить силу бренда						
Глава 10: анализ деятельности конкурентов	оценить сильные и слабые стороны конкурентов						





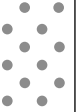
Продолжение табл. 1.1

Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Цено-образование	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 всего срока 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 Боно	коллективно решать проблемы и генерировать новые идеи						
Глава 19: европейская модель делового совершенства	улучшить организационное качество и результативность						



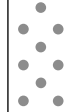


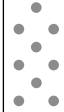

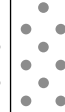
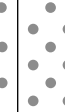

Продолжение табл. 1.1

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





Продолжение табл. 1.1

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

Продолжение табл. 1.1

Глава и модель	Цель: как...	Маркетинг	Общая бизнес-стратегия	Цено-образование	Иновации	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 полной обслуживанием						
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						

Окончание табл. 1.1

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

Концепция 4P

02

Как сформировать маркетинговый комплекс

Что представляет собой модель и как она работает

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

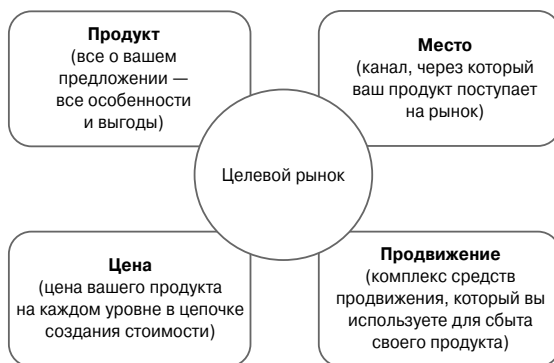


Рис. 2.1. Концепция 4P

Источник: Маккарти (1960).

Продукт

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

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

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

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

Цена

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru