

Оглавление

Введение	7
День 1. МАРКЕТИНГ	15
День 2. ЭТИКА	71
День 3. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ	81
День 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	125
День 5. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ	163
День 6. ФИНАНСЫ	197
День 7. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ	251
День 8. ЭКОНОМИКА	279
День 9. СТРАТЕГИЯ	313
День 10. МИНИ-КУРСЫ В ПРОГРАММЕ МВА	349
Благодарности	379
Приложение. ТАБЛИЦЫ КОЛИЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА ..	381
Словарь аббревиатур МВА	385
Использованные материалы	387

Введение

Добившись диплома MBA, я получил возможность оглянуться на два самых изматывающих и самых увлекательных года моей жизни и поразмыслить. Анализируя записи, сделанные во время учебы, я пришел к выводу, что основы подготовки MBA довольно просты и могут быть усвоены более широкой аудиторией. Тысячи читателей книги «MBA за 10 дней» подтвердили это! Мои читатели ежедневно применяют эти знания в своей деловой практике. Книга оказалась востребованной не только в США, ее перевели на многие языки мира. Множество людей — врачи, юристы, предприниматели и будущие MBA — нуждается в бизнес-образовании. Эта книга отвечает на многие их вопросы. Читатель легко и быстро извлекает из нее нужную ему информацию. Слушатели курсов по программам делового администрирования писали мне, что используют мою книгу при подготовке к экзаменам. Книга «MBA за 10 дней» отражает повседневные «дела и речи» любого MBA. Мини-курсы MBA основываются теперь на этой книге. Доказано: она пригодится и вам. Написанная для нетерпеливых людей, она позволяет усвоить основы делового администрирования, не теряя зарплату за два года и экономя бешеные деньги на оплате обучения и сопутствующих расходов.

Те, кто подумывает получить степень в сфере бизнеса, прочитав эту книгу, поймут, стоит ли вкладывать в такое образование два года жизни; абитуриенты бизнес-школ с ее помощью здорово опередят конкурентов, а те из вас, у кого нет на обучение времени или денег, могут получить образование по программе MBA, заплатив за книгу всего лишь малую толику суммы за обучение. К сожалению, книга не в состоянии обеспечить вам дружеские связи и деловые контакты, которые завязываются в элитной бизнес-школе. Однако профессиональные навыки MBA вы усвоите, а в них залог успеха.

В книге «МВА за 10 дней» дана квинтэссенция программы первой десятки бизнес-школ. Эти школы блюдут свою таинственность и притягательность и потому стараются подать свои программы как уникальные и предельно сложные. Компании платят тысячи долларов за то, чтобы в течение нескольких дней их руководители утоляли жажду знаний из священных источников мудрости. Я же целых два года не только пил из этого источника, но купался в нем и стирал в его водах свою одежду.

Какие именно американские бизнес-школы входят в первую десятку — тема непрекращающихся споров, о чем свидетельствуют последние рейтинги этих учебных заведений в конце «Введения». На самом деле «Первая десятка» — это пятнадцать имеющих общенациональное признание бизнес-школ, которые борются за место в рейтинге. Каждая старается выделиться многостраничными анкетами для абитуриентов, активными социальными сетями для однокурсников, списком потенциальных работодателей и астрономическими окладами выпускников. В эти школы принимают слушателей с как минимум двухлетним стажем руководящей работы. Их практический опыт обогащает дискуссии в аудитории и работу в группах. Очень многое я почерпнул как раз из опыта своих однокурсников.

Школы первой десятки не обязательно предлагают наилучших преподавателей, учебное оборудование или программы. Их статус во многом определяется репутацией. Существует ряд рейтинговых справочников, сулящих «инсайдерскую» информацию об этих школах. По данным опроса, проведенного в 2010 г. *Bloomberg Businessweek*, «список лучших по удовлетворенности выпускников бизнес-школ выглядит в порядке убывания так: Виргинский университет, Чикагский университет, Мичиганский технологический институт, Беркли и Гарвард». Наниматели строят свою иерархию бизнес-школ: Чикаго, Пенсильвания, Гарвард, Северо-Западный университет и лишь затем Мичиганский технологический.

Основная моя задача — коротко и ясно изложить самую суть программы главных бизнес-школ. Сделать это так, как сумеет сделать лишь настоящий МВА, а ученый-теоретик не посмеет. Для рассмотрения основных концепций я использую примеры и ситуации из жизни, стараюсь чаще давать краткие обобщения. Я избавляю вас от бесконечного и ненужного чтения, через которое мне пришлось в свою пору продирааться. В этой книге собраны только перлы мудрости, зарытые в тридцати двух папках с разборами примеров и в моих конспектах. Общение с сегодняшними студентами помогло мне обновить информацию.

У меня нет личной заинтересованности в продвижении какой-либо из представленных в этой книге теорий бизнеса. Поэтому я не стану твердить одну и ту же мысль 200 страниц подряд, чем грешат многие популярные монографии по бизнесу. Я кратко излагаю наиболее важные

концепции, чтобы вы могли знакомиться с ними и их запоминать, не пресыщаясь.

На основании своих бесед с выпускниками Уортонской школы бизнеса, бизнес-школ при Гарвардском и Северо-Западном университетах и других из «десятки» я убедился, что все они кормят будущих МВА по одному и тому же меню. Различаются только специи и оформление бизнес-банкетов.

Программа МВА состоит из девяти дисциплин. Некоторые бизнес-школы изобретают для них замысловатые названия, но без прикрас они именуются следующим образом:

- маркетинг;
- деловая этика;
- бухгалтерский учет;
- организационное поведение;
- количественный анализ;
- финансы;
- управление операциями;
- экономика;
- стратегия.

Синтез знаний из всех девяти дисциплин и составляет самое ценное приобретение магистра делового администрирования. Менеджер по новым продуктам со степенью МВА видит не только проблемы своего дела в маркетинговой перспективе, но может понять и разрешить финансовые и производственные затруднения, связанные с разработкой и внедрением нового продукта. Такого скоординированного междисциплинарного подхода обычно недостает выпускникам университетов, не получившим дополнительно степень МВА. Познакомившись в одной книге сразу со всеми дисциплинами, лежащими в основе программы МВА, вы получаете возможность синтезировать знания так, как это делается в лучших бизнес-школах.

Встречаясь, обладатели степени МВА начинают болтать на своем «жаргоне». Таинственные аббревиатуры типа NPV, SPC и CRM — всего лишь уловка в оправдание наших непомерных окладов и быстрого продвижения по службе. Не дайте сбить себя с толку. Жаргон МВА легко усвоить! Читая эту книгу, вы тоже начнете думать и говорить как МВА.

Моя цель состоит в том, чтобы познакомить вас с основным инструментарием МВА и теориями, которые сегодня изучают в ведущих бизнес-школах. Это поможет вам развить в себе мировоззрение, присущее МВА. Закончив десять дней обучения, вы сможете проставить свое имя в прилагаемом дипломе. Этот диплом послужит свидетельством вашей эрудиции, и вы будете с гордостью показывать его друзьям.

ТЕКУЩИЕ РЕЙТИНГИ БИЗНЕС-ШКОЛ

Ниже приводятся относительно свежие рейтинги программ МВА в США. Хотя рейтинг конкретных бизнес-школ от года к году меняется, в списке первой десятки постоянно присутствуют одни и те же названия. Имена, приведенные в скобках, призваны увековечить память об основателях и спонсорах. В 2000-х гг. в этом перечне появились также иностранные учебные заведения.

ДВУХЛЕТНИЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОГРАММЕ МВА

US News & World Report: *лучшие бизнес-школы на 2011 г.*

(С учетом педагогического состава, заинтересованности нанимателей, критериев отбора и дальнейшей карьеры выпускников)

1. Стэнфорд.
 2. Гарвард.
 3. Массачусетский технологический институт (Слоун).
 4. Пенсильванский университет (Уортон).
 5. Северо-Западный университет (Келлог).
 6. Чикагский университет (Бут).
 7. Дартмутский университет (Так).
 8. Университет Беркли (Хаас).
 9. Коламбия.
 10. Нью-Йоркский университет (Стерн).
 11. Йель.
 12. Дюк (Фукуа).
 13. Виргинский университет (Дарден).
 14. Калифорнийский университет (Андерсон).
 15. Мичиганский университет.
- (Несколько бизнес-школ имеют один и тот же рейтинг.)

Bloomberg Businessweek: *лучшие бизнес-школы на 2010 г.*

(на основании опросов работодателей и студентов)

Лучшие школы США

1. Чикагский университет.
2. Гарвард.
3. Пенсильванский университет.
4. Северо-Западный университет.
5. Стэнфорд.
6. Дюк.

7. Мичиганский университет.
8. Беркли.
9. Коламбия.
10. Массачусетский технологический институт.
11. Виргинский университет.
12. Южный методистский университет (Кокс).
13. Корнеллский университет.
14. Дартмут (Так).
15. Карнеги–Меллон (Теппер).

Лучшие бизнес-школы за пределами США

1. INSEAD (Франция).
2. Квинз (Канада).
3. Бизнес-школа IE (Испания).
4. ESADE (Испания).
5. Лондонская школа бизнеса.
6. Университет Западного Онтарио (Айви).
7. IMD (Швейцария).
8. Торонто (Ротман).
9. Йорк (Шулих).
10. Кембридж (Джадж).

Forbes, лучшие бизнес-школы на 2011 г.

(на основании заработков MBA за пять лет за вычетом расходов на обучение)

Лучшие бизнес-школы США

1. Гарвард.
2. Стэнфорд.
3. Чикаго.
4. Пенсильвания.
5. Коламбия.
6. Дартмут.
7. Северо-Западный университет.
8. Корнеллский университет.
9. Виргиния.
10. Массачусетский технологический институт.
11. Йель.
12. Дюк.
13. Беркли.
14. Мичиган.
15. Университет Бриггема Янга.

Wall Street Journal, сентябрь 2007

(по опросам рекрутеров)

Лучшие американские школы

1. Дартмут.
2. Беркли.
3. Коламбия.
4. Массачусетский технологический институт.
5. Карнеги–Меллон.
6. Северная Каролина (Кенан-Флаглер).
7. Мичиган.
8. Йель.
9. Чикаго.
10. Виргиния.
11. Пенсильвания.
12. Северо-Западный университет.
13. Дюк.
14. Гарвард.
15. Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе.

Десять лучших школ мира

1. ESADE (Испания).
2. IMD (Швейцария).
3. Лондонская школа бизнеса.
4. IPADE (Мексика).
5. Массачусетский технологический институт (США).
6. Коламбия.
7. ESSEC (Франция).
8. EGADE (Мексика).
9. HEC-Париж.
10. Тандерберд (Гарвин).

Bloomberg Businessweek, 2010**Наиболее любимые студентами школы**

1. Виргиния.
2. Чикаго.
3. Массачусетский технологический институт.
4. Беркли.
5. Гарвард.
6. Северо-Западный университет.
7. Стэнфорд.

8. Корнеллский университет.
9. Южно-Калифорнийский университет (Маршалл).
10. Коламбия.

Bloomberg Businessweek, 2010

Школы, предпочитаемые рекрутерами

1. Чикаго.
2. Пенсильвания.
3. Гарвард.
4. Северо-Западный университет.
5. Мичиган.
6. Южный методистский университет.
7. Стэнфорд.
8. Дюк.
9. Коламбия.
10. Нью-Йоркский университет.

Bloomberg Businessweek, 2010

Лучшее преподавание и карьерные возможности по мнению студентов

1. Виргиния.
2. Чикаго.
3. Корнеллский университет.
4. Карнеги–Меллон.
5. Южно-Калифорнийский университет.

Только эти школы получили оценку А+ и вошли в первые 20% по обоим критериям удовлетворенности студентов.

Financial Times, 2011

Международный рейтинг

1. Лондонская школа бизнеса.
2. Пенсильвания.
3. Гарвард.
4. INSEAD (Франция).
5. Стэнфорд.
6. Гонконгский университет.
7. Коламбия.
8. Бизнес-школа IE (Испания).
9. Бизнес-школа IESE (Испания).
10. Массачусетский технологический институт.

11. Институт управления Индии.
12. Чикаго.
13. Школа бизнеса Индии.
14. IMD (Швейцария).
15. Нью-Йоркский университет.
(У некоторых школ одинаковый рейтинг.)

The Economist, 2011

Международный рейтинг

1. Дартмут.
2. Чикаго.
3. IMD.
4. Виргинский.
5. Гарвардский.
6. Беркли.
7. Коламбия.
8. Стэнфордский.
9. Йорк.
10. IESE.
11. Массачусетский технологический институт.
12. Нью-Йоркский.
13. Лондонская школа бизнеса.
14. НЕС-Париж.
15. Пенсильванский.

МАРКЕТИНГ

ТЕМЫ ГЛАВЫ «МАРКЕТИНГ»

- СЕМЬ ЭТАПОВ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА
- ПРОЦЕСС ПОКУПКИ
- СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА
- ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА
- ПОСТРОЕНИЕ КАРТ ВОСПРИЯТИЯ ПРОДУКТА
- МАРЖА
- КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА И «4Р» (четыре Пи)
- ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ
- КАНАЛЫ СБЫТА
- РЕКЛАМА
- СПОСОБЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА
- УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ
- ЭКОНОМИКА МАРКЕТИНГА

Сцена, происходящая в зале заседаний совета директоров компании Acme Corporation:

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР. Каждый раз, когда в конце года мы подводим итоги по вознаграждениям руководящего звена, я недоумеваю: Джиму Моуни, нашему вице-президенту по маркетингу, выпускнику Университета штата Пенсильвания, мы платим больше, чем президенту компании Хэнку Буфорду из Гарварда. Я просто не понимаю этого.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ. Чего именно вы не понимаете? Без тех объемов продаж, которые обеспечивает Джим, нашей компании не понадобился бы ни президент, ни кто-либо другой!

Специалисты по маркетингу (маркетологи) видят мир так, как его видит председатель совета директоров компании Асме. Почтенный профессор Котлер из бизнес-школы им. Келлога при Северо-Западном университете учит, что маркетинг всегда стоит на первом месте. Маркетинг вбирает в себя все функции бизнеса и напрямую, с помощью рекламы и других маркетинговых средств, а также через торговых агентов обращается к потребителю.

Маркетинг — особый сплав искусства и науки. Изучение маркетинга в аудитории приносит большую пользу, но никакое обучение не наделит вас опытом, интуицией и творческими способностями, которыми обладает каждый действительно незаурядный маркетолог. Именно поэтому тем, в ком есть этот дар, платят так много. Формальное образование снабдит МВА основными понятиями и словарем терминов для решения маркетинговых проблем. В этом и состоит цель данной главы, а также бесчисленных дорогостоящих семинаров для руководителей, организуемых ведущими бизнес-школами.

Лучшие бизнес-школы готовят своих слушателей к занятию руководящих должностей в сфере маркетинга, хотя на своей первой работе эти люди, возможно, были всего лишь второстепенными помощниками по маркетингу торговой марки в какой-нибудь крупной компании, производящей продукты питания или мыло. Поэтому в основу учебного курса кладется раз-



Рис. 1.1. «Переадресуйте звонки. Я спущусь в бухгалтерский отдел поиграть мускулами»

работка всесторонней стратегии маркетинга, а не формирование прикладных знаний, необходимых для работы на должностях начального уровня.

Те слушатели, для которых важнее всего цифры, рассматривают маркетинг как одну из «легких» дисциплин в программе MBA. На самом деле при разработке и оценке вариантов стратегии маркетолог использует самые разные методы количественного анализа, то есть вполне «научные» методы. «Искусство» маркетинга — это умение создать и осуществить маркетинговый план, который принесет победу. Возможностям, которые могут работать на победу, буквально нет числа. Компании McDonald's, Burger King, Wendy's, Hardee's и White Castle благополучно продают бутерброды, но каждая добивается успеха по-своему. Никаких «правильных» решений не существует, поэтому слушателям, изучающим маркетинг в аудитории, остается либо демонстрировать тонкое чутье и изобретательность, либо часами мучительно придумывать хоть какие-нибудь созидательные идеи. Маркетинг был моим любимым курсом. Приятели по бизнес-школе до сих пор подшучивают надо мной, вспоминая, как я предложил классу идею: пусть Фрэнк Пердью¹ разработает рецепт хот-догов с жареным цыпленком для гурманов.

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Процесс разработки стратегии маркетинга — это «закольцованная» функция. Маркетинговый план претерпевает многочисленные изменения, пока не удастся согласовать все его составляющие так, чтобы они вместе работали на установленные цели. Все компоненты плана должны работать согласованно — только тогда план имеет смысл. Очень легко правильно выбрать один компонент плана, но большим достижением является единый маркетинговый план, обеспечивающий поддержку поставленных целей. Процесс разработки стратегии маркетинга имеет семь составляющих:

1. Анализ потребителей.
2. Анализ рынка.
3. Рассмотрение конкурентной ситуации и места собственной компании в ней.
4. Изучение каналов сбыта.
5. Предварительный выбор комплекса маркетинга.
6. Оценка экономических факторов.
7. Пересмотр этапов 1–6, пока не получится внутренне согласованный план.

¹ Франклин (Фрэнк) Пердью (1920–2006) — владелец крупнейшей в США компании по производству продуктов из куриного мяса, впервые разработавший для курятины бренды и слоганы. — *Здесь и далее прим. ред.*

Последовательность семи этапов не закреплена раз и навсегда. В зависимости от обстоятельств и вашего личного стиля последовательность прохождения этапов допустимо изменять. Эту главу можно было бы утопить в трясине теории, но будет практичнее обрисовать те аспекты и факторы, которые желательно учитывать при разработке маркетингового плана. Для удобства читателя я остановлюсь на маркетинге продуктов (готовых изделий), однако те же принципы и словарь применимы и к маркетингу услуг.

Я представлю модели разработки стратегии маркетинга с описанием этапов в той же последовательности, в какой их преподносят в лучших бизнес-школах, работающих по программам МВА. В данной главе описывается общая структура подобных моделей, применимая к любой маркетинговой проблеме, с которой вы можете столкнуться. Заодно я обучу вас терминам, которыми пользуются в бизнес-школах, чтобы вы смогли усвоить жаргон МВА и говорить как маркетолог «со степенью». Маркетинг — это сфера деятельности, особенно насыщенная специальными терминами и понятиями. При использовании правильной терминологии даже заурядные маркетинговые идеи могут показаться блестящими. Звучит странно, но именно так действуют рекламные агентства при продаже *своего* продукта — рекламы.

Семь этапов представляют расширенный маркетинговый процесс, а МВА часто довольствуются сокращенным, например STP (сегмент, таргетирование, позиция) или «4С» (четырьмя Цэ) маркетинга (поведение клиентов, анализ компании, анализ конкурентов, контекст¹), но здесь вам предлагается методология, включающая все эти подходы.

1. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Анализ потребителей ► Рынок ► Конкуренция ► Система сбыта ► Комплекс маркетинга ► Экономические факторы ► Пересмотр планов

Любой маркетинговый план должен начинаться с оценки всесильного «клиента» и его потребностей. Потребности или желания людей различаются. Цель анализа потребителей — выявление сегментов или групп населения со сходными потребностями, на которые непосредственно можно нацелить маркетинговые мероприятия. Если начать с чего-то иного, вы сузите круг своих размышлений и весь последующий анализ. Чтобы найти рынок с доселе неизвестными маркетинговыми сокровищами, следует задать себе несколько ключевых вопросов:

¹ По-английски все четыре слова начинаются с буквы «С».

- Какой категории потребностей соответствует продукт?
- Кто покупает продукт и кто его использует?
- Каков процесс совершения покупки?
- Какой продукт — с высокой или низкой вовлеченностью покупателя — я продаю?
- Каким образом я могу сегментировать рынок?

Какова категория потребностей? Кто в нас нуждается и почему?

На какую потребность или возможность использования ориентирован ваш продукт? Вопрос может показаться простым, но в поисках ответа на него иногда удается обнаружить потенциальный рынок, который прежде ускользал от внимания. Именно поэтому, прежде чем вы начнете засорять мозг банальными идеями, следует начинать с этого вопроса. Специалисты из компании Arm & Hammer, выпускающей пищевую соду, не просто ответили на данный вопрос — они проделали великолепный анализ. И предложили использовать соду в фирменной зубной пасте, освежителе воздуха и освежителе для ковров. К тому же они разработали рекомендации по сотням вариантов использования простой пищевой соды, что принесло компании дополнительные прибыли.

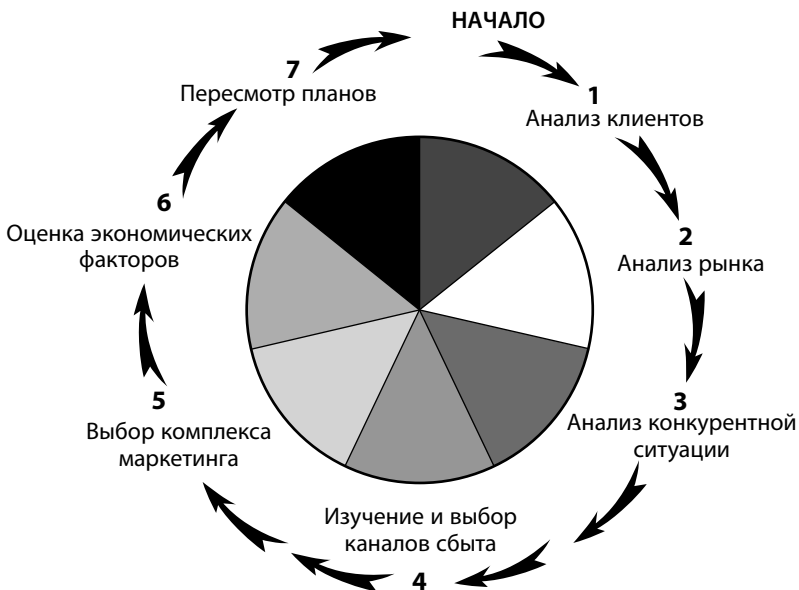


Рис. 1.2. Процесс разработки стратегии маркетинга

Кто покупает продукт и кто его использует?

Покупатели часто отличаются от пользователей. К примеру, основными покупателями мужского нижнего белья и носков являются женщины. Если объектом рекламной кампании является покупатель мужских носков, вероятно, не следует размещать рекламу в журнале *Sports Illustrated*. Определение покупателя и конечного пользователя чрезвычайно важно для разработки плана маркетинга.

Каков процесс совершения покупки?

Определив потребность и тех, кто совершает покупки, можно попытаться сформулировать гипотезу, как происходит покупка данного продукта. Маркетинговое исследование является основным источником информации, однако достоверность его результатов не выше, чем ваших собственных наблюдений, размышлений и интуиции.

Понять процесс совершения покупки очень важно, так как это помогает обнаружить возможные пути выхода на покупателя. Процесс совершения покупки включает все этапы, которые проходит потребитель на пути к покупке. Некоторые ученые называют его также *процессом принятия* и *процессом решения проблемы*. Для ряда исследователей этот процесс сводится к «узнать/почувствовать/совершить» (Learn/Feel/Do). Другие раскрывают его как процесс «привлечь внимание / пробудить интерес / вызвать желание / подвести к действию» (Attention/Interest/Desire/Action — AIDA). Я много читал на эту тему и упростил все теоретические построения до пяти этапов. Процесс совершения покупки любого конкретного продукта может включать один или все этапы:

Осознание потребности ► Поиск информации ► Оценка альтернатив ► Решение купить ► Оценка покупки

В случае покупки мыла процесс должен протекать примерно по такой схеме:

Ощутить запах собственного тела ► Чем же мне воспользоваться? ► Мылом ► Спросить совета у жены ► Пойти в магазин ► Прочитать этикетки ► Купить мыло Dial ► Принять ванну ► Проверить, как пахнет тело теперь ► В следующий раз снова купить мыло Dial.

Прокомментируем этапы процесса совершения покупки:

Осознание потребности (появление интереса, признание проблемы): «Вероятно, мне что-то нужно». В какой-то момент человек осознает потребность, например, в куске мыла. Роль «триггера» может сыграть реклама.

Такие престижные продукты, как одежда от известного модельера или духи, могут пробудить желание их приобрести. Они отвечают эмоциональным потребностям, например, в любви или в признании референтной группой. Компания Head & Shoulders играет на страхе потерять любовь и признание референтной группы. Вы должны спросить себя: «Каким образом потребители осознают потребность в моем продукте? Где именно мое сообщение вероятнее всего воздействует на моих потенциальных покупателей?»

Поиск информации: «Звучит хорошо, но мне нужно побольше узнать об этом». Человек, вовлеченный в процесс принятия решения о совершении покупки, получает информацию из множества источников: из *Consumer Reports*, от торговых агентов, из специализированных журналов, от членов семьи, друзей и местных экспертов. Как менеджер по маркетингу, вы хотите, чтобы на ваш потенциальный рынок поступало как можно больше благожелательной информации о вашем продукте в то время и там, где и когда потребители совершают покупки. Например, именно такую роль играет оформление витрины в *местах совершения покупок* (POP). Компания Cover Girl Cosmetics специально оформляет витрины аптек так, чтобы помочь потенциальному покупателю выбрать цвета. С той же целью Estée Lauder держит в универмагах девушек, разъясняющих покупателям преимущества косметических средств Clinique.

Оценка альтернатив: «Какой продукт лучше всего подходит для меня?» При ответе на этот вопрос рассматриваются не только продукты определенной категории, но и их заменители. Поняв, что автомобиль для него дорог, студент может, в конце концов, купить мотоцикл, мопед или велосипед. В зависимости от значимости продукта потребитель может обращаться за консультацией и дополнительной информацией. Покупке автомобиля часто предшествует визит в местный дилерский центр или к соседу-знатоку. Размещение определенной информации там, где ваши покупатели, скорее всего, ее увидят, — важнейший ключ к маркетинговому успеху.

На этой стадии процесса покупки менеджеру по маркетингу неплохо бы выявить лиц, влияющих на потенциального потребителя. Например, если любитель гольфа собирается купить снаряжение для игры, то за советом он обратится к профессионалу в своем клубе. Если вам удастся продать свой продукт профессионалу, купят и все остальные.

На этапе оценки альтернатив важнейшее значение имеет также распространение продукта. Если продукт малодоступен, то по соображениям удобства или в связи с экстренной надобностью потребитель может выбрать сопоставимый товар-заменитель. Развитая сеть сбыта продукции компаний Coca-Cola и Pepsi отодвигает любого нового конкурента на обочину рынка безалкогольных напитков. Даже если вы очень любите крем-соду Dr. Brown's,

на пляже, захотев пить, вы, вероятно, согласитесь на колу или пепси, благо они под рукой.

Решение купить. Это серьезный шаг. Даже если положительное решение уже принято, в некоторых случаях первая покупка бывает только *пробной*. Окончательное *принятие* «новых и усовершенствованных» бумажных полотенец Bountu как «своей» торговой марки происходит только после успешной проверки их в сложных ситуациях. Но многие важные покупки, например морские круизы или бытовая техника, не предполагают такого рода проб. В таких случаях принятие решения отнимает больше времени и протекает труднее, поскольку сопряжено с высоким риском. Очень важно, чтобы маркетолог понимал риски покупателей. Используя различные маркетинговые средства — рекламу, грамотных торговых агентов, послепродажные гарантии и печатные материалы, — можно снизить сопряженный с покупкой риск, предложив покупателю информацию по ожидаемому уровню рабочих характеристик продукта и позволив сравнить ваш продукт с альтернативами конкурентов.

Оценка покупки (поведение после совершения покупки): «Не совершил ли я ошибку?» Такое сомнение может быть вызвано объективными причинами и возникнуть после проверки эффективности продукта, а могут быть и чисто психологические причины, если покупку не одобряют друзья и знакомые. За покупкой часто следует период смятения, *сомнений после покупки и терзаний покупателя*. Учитывая это, автомобильная реклама, например, обращается не только к потенциальным покупателям, но и к недавним клиентам и старается убедить последних, что они не промахнулись, купив мини-вэн Dodge Caravan, а не Honda Odyssey.

При анализе процесса покупки появляются первые проблески маркетингового плана: предварительные идеи мероприятий или рекламной кампании (см. процесс разработки стратегии).

Изучение потребителей может помочь в понимании процесса совершения покупки. Изучение потребителей — важнейший инструмент для превращения теории процесса совершения покупки в практику. Такое изучение может показать директору по маркетингу, на каком направлении он преуспел, а на каком необходимо переориентировать усилия. Любое исследование ценно в той мере, в какой его результаты переводятся в реальные маркетинговые мероприятия. Прежде чем начать анализ, вы *обязаны* спросить себя:

На какой конкретный вопрос мне нужно получить ответ?

Каким образом я намерен использовать информацию, когда я ее получу?

Если вы как следует не продумали эти два простых вопроса, то, скорее всего, напрасно потратите свои деньги и время. Могу вас уверить, что очень

многие компании по маркетинговым исследованиям будут рады помочь вам в таком транжирстве.

Каков уровень вовлечения покупателей?

Как показывает обсуждение покупательского поведения, поведение это в значительной мере определяется продуктом, а точнее — его важностью для покупателя и пользователя. Если потребитель считает приобретение продукта «рискованным», значит, перед нами продукт с *высоким уровнем вовлечения*. В принятии решения о покупке продукта, сопряженного с высоким уровнем вовлечения покупателя, задействовано несколько факторов:

Высокая цена

Потребность в получении ожидаемого положительного эффекта (например, надежность, как в случае кардиостимулятора)

Потребность в психологическом вознаграждении, связанном с продуктом (повышение статуса, завоевание любви)

Одежда, автомобили и профессиональные услуги — примеры продуктов, приобретение которых совершается с высоким уровнем вовлечения. Такие товары обычно имеют высокую цену, и иногда сравнение продуктов внутри категории затруднительно. Установить различия между альтернативными вариантами непросто, особенно если покупатель не является экспертом. Поэтому поиск информации приобретает экстенсивный характер. Например, подавая иск о возмещении ущерба, вы знаете, что, как правило, второго шанса обратиться в суд не будет. Поэтому выбор адвоката становится событием с высоким уровнем вовлечения. В отношении продуктов с низким уровнем вовлечения принять решение проще. Если, например, шоколадный батончик окажется невкусным, вы запросто можете выбросить его и купить другой.

Приведенная ниже таблица (1.1) представляет варианты поведения в зависимости от уровня вовлечения и характеристики продукта. Понимая вероятные варианты поведения покупателя, вы, как маркетолог, используете это при продаже своего продукта.

Данная теоретическая модель ощутимо влияет на реальный мир. Например, такой продукт высокого вовлечения, как мотоцикл Harley-Davidson, должен находиться в верхнем левом углу таблицы. Модель подсказывает, что маркетинговые мероприятия Harley следует сосредоточить на демонстрации технического превосходства, не забывая эмоциональную составляющую («Покупайте классические американские товары!») для активизации лояльности.

Таблица 1.1

ТАБЛИЦА ВАРИАНТОВ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

	Высокая вовлеченность	Низкая вовлеченность
Значительные различия между продуктами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сложный процесс покупки ■ Лояльность к бренду 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Эксперимент ■ Произвольное поведение ■ Поиск разнообразия
Незначительные различия между продуктами	<ul style="list-style-type: none"> ■ Уменьшение беспокойства и разочарования после покупки ■ Безосновательная вера в достоинства продукта 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Покупка самого дешевого продукта ■ Произвольное поведение ■ Безосновательная лояльность ■ Инертность

По книге Генри Ассэля «Поведение потребителя и маркетинговая стратегия» (Assael H. Consumer Behavior and Marketing Action, 4th ed. Boston: PWS-Kent Publishing Co, 1992).

Магия маркетолога работает, когда он превращает продукт низкого вовлечения в продукт высокого вовлечения. Спортивная обувь служит наиболее ярким примером. Некогда бывшая просто функциональной вещью для спортивного зала, спортивная обувь превратилась в статусный символ молодежи, из-за которого в некоторых городских кварталах даже совершаются убийства. Такое превращение может выделить товар широкого потребления из недифференцированной массы. Есть четыре основных способа осуществить это чудо.

Увязка продукта с проблемой, имеющей высокий уровень вовлечения. Решение увязать рекламу низкохолестеринового растительного масла со страхом жены перед возможным сердечным приступом у мужа можно считать классическим примером рекламной уловки.

Использование рекламы, повышающей уровень вовлечения. Если реклама делает акцент на определенной ценности, повышается и значимость рекламируемого продукта. Не пытаясь выделить материальные характеристики продукта и тем самым дифференцировать его от предлагаемых конкурентами, подобная реклама увязывает продукт с такими желанными качествами, как социальный статус и любовь. Например, компания Pepsi старается увязать со своими продуктами идею молодости и современного стиля, приглашая сниматься в постановочных роликах популярных певцов.

Подчеркивание преимуществ продукта. Продукты и услуги обеспечивают клиенту те или иные преимущества. Если посредством маркетингового мероприятия какое-либо преимущество превращается в наиболее важное, то уровень вовлеченности покупателя, скорее всего, возрастет. Пивные войны 1980-х гг. превратили количество калорий в основной аспект конкурентной борьбы. Ранее игнорировавшаяся характеристика — количество калорий —

заставила любителей пива, заботящихся о своем здоровье, более осознанно подходить к выбору, и в результате пиво Miller Lite растолкало локтями всех. В 2000-х гг. таким преимуществом считалось снижение процента углеводов. В 2012 г. все воздерживаются от глютена, хотя аллергия на него имеется далеко не у всех.

Добавление важной характеристики продукту. Маркетолог может также поработать с какими-то элементами продукта и таким образом укрепить его имидж. Когда компании, производящие бытовую химию, стали использовать на бутылках с моющими средствами специальные крышки, затрудняющие доступ детей к ядовитому содержимому, уровень вовлечения родителей в процесс покупки моющих средств заметно повысился. Первые бутылки с защитными крышками выделялись на магазинных полках. Но когда все производители скопировали это приспособление, их продукты перестали отличаться друг от друга и вовлеченность покупателей в процесс совершения покупки вновь снизилась.

Продукты с действительно низким вовлечением — обычно те, от которых требуется минимальный уровень приемлемых характеристик. К примеру, чертежная кнопка выполняет не очень сложную функцию. Независимо от ее изготовителя трудно сделать совсем уж неправильный выбор. Если стоимость проверки продукта невелика, как, например, упаковки жевательной резинки, трудно повысить уровень вовлечения покупателя.

С вовлеченностью покупателя связан уровень планирования покупки. Покупка планируется или совершается импульсивно? При высоком уровне вовлеченности покупки обычно планируются, а импульсивно приобретаются продукты низкого вовлечения. Если покупка планируется, то покупатель, как правило, предварительно ищет информацию. Если не планируется, то очень важна доступность продукта в момент, когда в нем возникает потребность. Еда, приобретаемая для быстрого перекуса, — пример импульсивной покупки. Чувство голода в середине дня гонит покупателя к ближайшему месту, где торгуют хот-догами и т. п.

Намереваюсь ли я сегментировать рынок? Зачем? Каким образом?

Я уклонился от этой проблемы в разделе, посвященном поведению покупателей, однако вопрос, кто является вашим покупателем, чрезвычайно важен для решения любой маркетинговой задачи. Если вы считаете, что у вас есть нечто для всех и каждого, уместно использовать стратегию маркетинга, ориентированного на *массовый рынок*. Если ваш продукт востребован массами, дайте его им. Если дело обстоит не так, вы должны выбрать *сегмент* или сегменты рынка, где находятся ваши потенциальные покупатели. Сег-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru