

# Маркетинг – это просто!

## Андрей Поздеев

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).



АНДРЕЙ ПОЗДЕЕВ

**МАРКЕТИНГ – ЭТО ПРОСТО!**

© Андрей Поздеев, 2018

ISBN 978-5-4493-4274-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## ОТ АВТОРА

Добрый день!

Эта книга для тех, кто не знаком с маркетингом или знает его отрывочно. Но при этом планирует начать бизнес или уже в бизнесе. Ведь маркетинг – двигатель бизнеса. Эта книга даст базовые знания по маркетингу, его связи с экономикой и психологией.

Объясню на примере спорта. Представьте, что ребенка отдают в секцию стрельбы из лука или в шахматный клуб. Через пару месяцев он уже

уверенно «обстреливает» или обыгрывает большинство детей во дворе. Потому что ему объяснили технику стрельбы или показали две-три шахматные ловушки.

Конечно, ребенок еще не стал мастером. На республиканском чемпионате он вряд ли получит приз. Для этого придется работать дальше и больше.

Так и с маркетингом. Фирма получит преимущество «у себя во дворе», среди таких же компаний, если сделает набор простых действий. Придумает хорошее название, проведет несложное исследование, разработает простую стратегию.

Если фирма стремится быть первой в городе, области, стране, придется работать больше и осваивать маркетинг дальше. Методы усложнятся, затрат прибавится, но и цель будет соответствующая.

Поэтому компании или предпринимателю полезно постепенно «прокачивать» маркетинг. Нельзя сразу пробежать стометровку за десять секунд. Для этого нужны тренировки.

Эта книга поможет пройти путь от новичка в маркетинге до перворазрядника. Здесь достаточно знаний для понимания сути маркетинга, его роли и значения для бизнеса. Кроме того, в книге есть раздел, посвященный использованию маркетинга для построения карьеры.

С маркетингом я знаком двадцать лет. Пять лет работал начальником отдела маркетинга на хлебозаводе, разрабатывал и продвигал хлеб и торты. Прошел профессиональную переподготовку по маркетингу в Московской международной высшей школе бизнеса «МИРБИС». Сам преподавал маркетинг на Президентской программе подготовки управленческих кадров. Десять лет руковожу производственными предприятиями. Кандидат экономических наук. Трудовой стаж – двадцать лет. В книге много примеров из личной практики.

Для книги я выбрал формат простоты. В научной сфере часто пишут сложно, с большим количеством специальных терминов. Неподготовленному человеку нелегко воспринять такой материал. Я рассказываю о маркетинге простыми словами, привожу понятные примеры из жизни. Пусть это немного идет в ущерб научности. Главное, чтобы читатель понял, как работает маркетинг. На этой базе легче будет углублять знания при необходимости.

Надеюсь, эта книга поможет понять, что  
МАРКЕТИНГ – ЭТО ПРОСТО!

## **ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГА**

### **Определение**

Для начала дам определение маркетинга. Люди придумали сотню формулировок, вот вариант из Википедии:

**«Маркетинг – это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации».**

Если проще, маркетинг помогает фирме создать товар и продать его клиенту так, чтобы и покупатель остался доволен, и компания получила прибыль.

## Ударение

МаркЕтинг или мАркетинг? Российский гуру маркетинга Игорь Манн в книге «Маркетинг на 100%» пишет:

*«Но до сих пор продолжают споры. Как правильно говорить, куда ставить ударение?»*

*Но лично я говорю «мАркетинг» и ожидаю этого от других.*

*Почему?*

*Для меня это показатель того, что в учебном заведении, в котором учился человек, который говорит «мАркетинг», преподавал тот, кто когда-то работал с моим наставником. Говорить «мАркетинг» учили и учат в ГАУ, МГУ, ВАВТ, Плехановском, МГИМО...*

*Я полностью согласен с теми, кто считает, что «мАркетинг» носит легкий налет хорошего экономического образования. Это некий дифференциатор. Некий налет профессионализма. Некое кодовое слово». (Манн И. Маркетинг на 100%. – СПб.: Питер, 2003).*

Книга написана давно, с тех пор многое изменилось. Но я по-прежнему согласен с Игорем Манном, меня тоже учили произносить слово «маркетинг» с ударением на первый слог. Поэтому все слова с корнем «маркетинг» в этой книге будут написаны с ударением на букву «а».

## Отрасль и рынок

## ОТРАСЛЬ И РЫНОК

---

### Материальный поток



### Информационный поток



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Продавец стремится продать товар покупателю и получить оплату. Одновременно продавец выстраивает с покупателем устойчивые отношения, чтобы продавать ему товары постоянно. Попытка единовременно продать завалящий товар к маркетингу не относится.

*Продавцы кондитерских изделий в России образуют кондитерскую отрасль страны. Люди, которые покупают кондитерскую продукцию внутри страны, формируют рынок кондитерских изделий России.*

## Компания и товар

Компания – это отдельный продавец. Фирма стремится наладить сбыт товара для получения прибыли и обеспечить долговременное устойчивое положение на рынке.

Товар – то, что продает компания.

## Покупатель и потребность

Покупатель приобретает товар для удовлетворения потребности. Часто ее называют болью или проблемой. Товар «лечит» боль клиента. Решает проблему.

Американский психолог Абрахам Маслоу разработал модель иерархии потребностей (Маслоу А. Г. *Мотивация и личность*. – СПб.: Питер, 2011).

У человека нет денег, чтобы сразу удовлетворить все потребности. Сначала он стремится удовлетворить физиологические потребности, потом потребность в безопасности и так далее. Идет от низшего уровня к высшему.

## ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ

---



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

- Физиологические потребности: голод, жажда, сон...
- Безопасность: жилище, защита, стабильность...
- Социальные: семья, друзья, круг общения...
- Уважение: уважение со стороны других, статус, слава...
- Духовные: самопознание, самовыражение, самоопределение...

Один и тот же товар удовлетворяет разные потребности. Наручные часы закрывают потребность в порядке – безопасность. Элитные часы олицетворяют статус – уважение.

## Свойства товара

**Товар – все, что удовлетворяет желание или потребность, и предлагается клиентам с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.**

Это могут быть:

- физические объекты (*хлеб*);
- услуги (*юридические*);
- лица (*политики*);
- места (*курорты*);
- организации (*Красный Крест*);
- идеи (*коммунизм*).

В книге я буду называть это одним словом – товар.

Представим товар как набор свойств. Они делятся на коммерческие и некоммерческие. Большинство клиентов интересуется только коммерческими свойствами товара. К ним относятся характеристики, которые решают проблемы потребителя, и нематериальные свойства, влияющие на покупку.

Например, при покупке автомобиля мы рассматриваем модель, мощность двигателя, безопасность, комплектацию – это физические характеристики. Также обращаем внимание на марку производителя, гарантию – это нематериальные свойства. При этом одному покупателю оказывается не важен цвет автомобиля, второму – вместимость багажника, третьему – вес машины.

Возможна ситуация, когда свойство одновременно будет коммерческим для одного покупателя и некоммерческим для другого. Выбирая торт, один человек в магазине обратит внимание на его состав, другому будет важен дизайн, третьему – калорийность.

– *Торт: красивый, весом 1,5 килограмма, фруктовый, вчерашний, низкокалорийный...*

– *Стоматологические услуги: дорогие, срочные, с гарантией, со снимком...*

– *Кандидат в мэры: честный, молодой, женатый, с производственным опытом...*

– *Сочи: курорт, экономический центр, культурный центр, транспортный узел...*

– *Врачи без границ: международная, медицинская, неправительственная...*

– *Патриотизм: актуальный, общественно значимый, комплексный...*

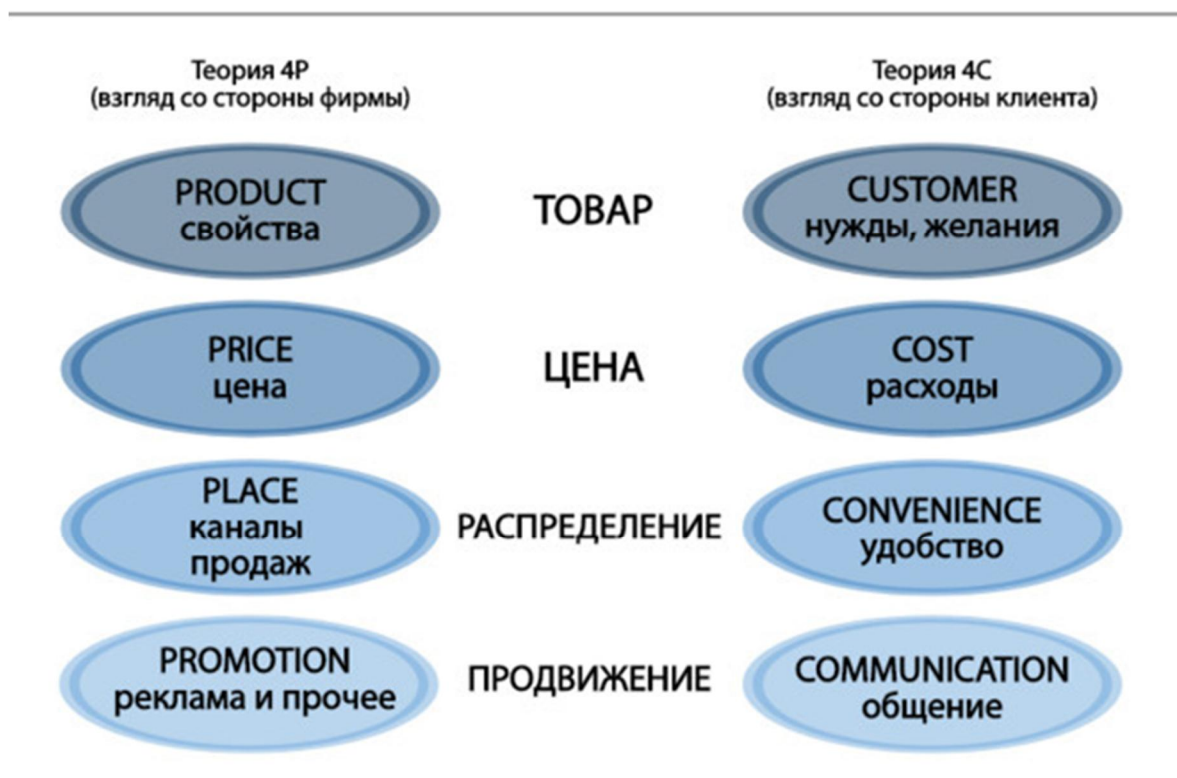
*При покупке тортов покупатели смотрели в первую очередь на дизайн, цену и состав торта. При покупке хлеба – на свежесть, цену и качество. При этом влияние торговой марки на выбор торта было в три раза сильнее, чем при выборе хлеба.*

**Фирма должна знать коммерческие свойства своего товара.**

## Элементы маркетинга

За основу возьмем теорию 4P, трансформированную позже в 4C. Элементы маркетинга – товар, цена, распределение и продвижение. Их рассматривают как с позиции товара (4P), так и с точки зрения потребителя (4C).

### КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Еще раз:

- товар;
- цена;
- распределение;
- продвижение.

Запомните эти четыре слова. По-простому, это и есть маркетинг.

Координация четырех элементов – главная задача специалиста по маркетингу. Если товара еще нет в магазинах (распределение), неэффективно проводить массированную рекламную кампанию (продвижение). Не стоит мясо (товар) рекламировать в журнале для вегетарианцев (продвижение) и так далее.

**Элементы маркетинга должны соответствовать друг другу и поддерживать друг друга.**

## Комплекс маркетинга

Четыре элемента маркетинга называют комплексом маркетинга, или маркетинг-миксом.

### 1. Товар.

Этому элементу соответствуют Product (свойства) и Customer (нужды, желания). Свойства товаров призваны закрывать потребности клиента.

*На хлебозаводе мы выпускали хлеб и торты. С хлебом все понятно – потребность в еде, а вот в случае с тортом не все так очевидно. «Давайте тортик купим на вечер!» – это похоже на фразу сильно голодного человека? А покупка большого свадебного торта из пяти этажей – скорее потребность в статусе, чем в еде.*

### 2. Цена.

Price (цена) и Cost (расходы). Это хрупкий баланс между тем, сколько фирма хочет за свой товар, и сколько за него готов заплатить покупатель. Причем для компании это вопрос выживания на рынке. Цель фирмы – продать с прибылью для себя так, чтобы клиент не считал свои затраты завышенными.

*Мы продавали торты примерно на 10% дороже, чем ближайший конкурент.*

### 3. Распределение.

Place (каналы продаж) и Convenience (удобство). Покупателю должно быть удобно покупать продукт. Не всегда за товаром поедут в другой конец города, как бы этого ни хотелось продавцу.

*Поэтому у нас был максимальный охват розничных магазинов плюс собственная торговая сеть.*

### 4. Продвижение.

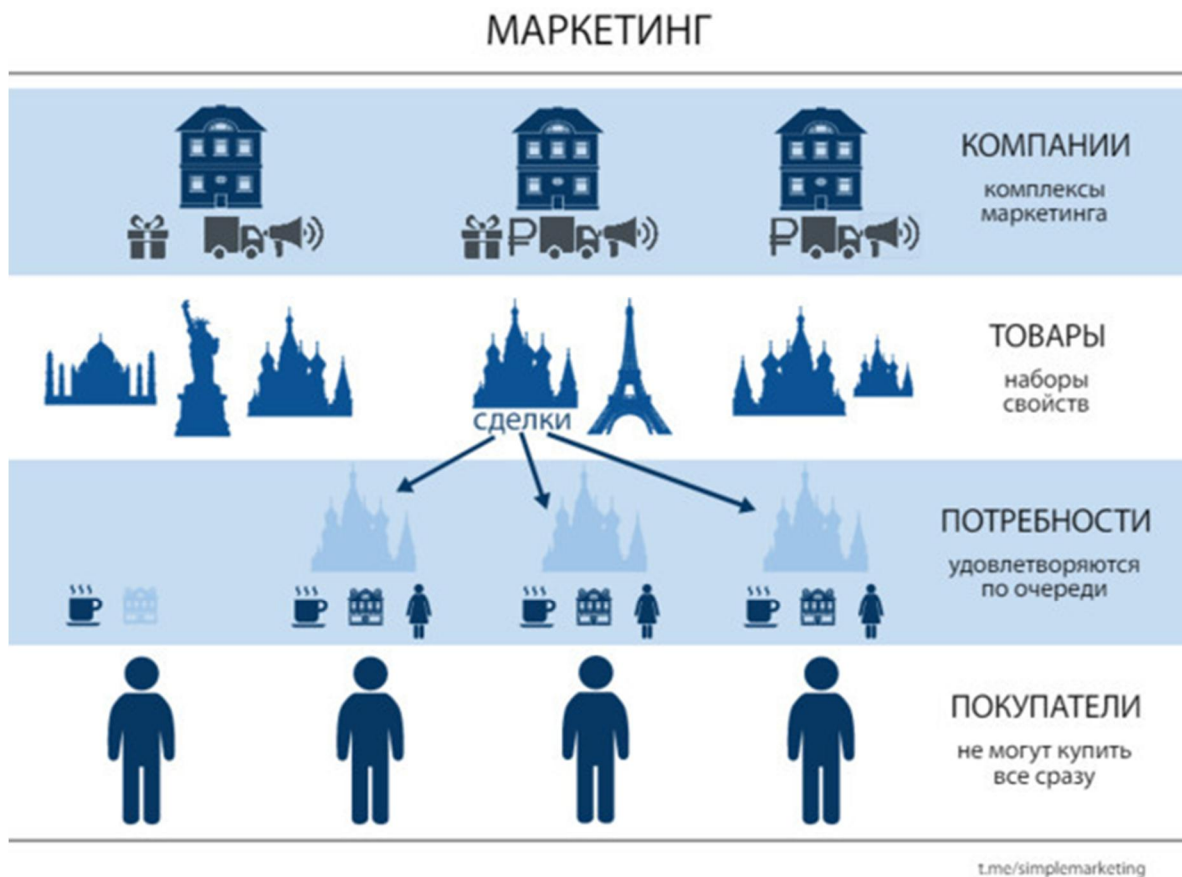
Promotion (реклама, пиар, стимулирование продаж) и Communication (общение). Товар придется продвигать, и лучше это делать так, чтобы у покупателей не возникало дискомфорта от общения с компанией.

*В рекламе тортов мы употребляли слово «праздник», формируя положительную ассоциацию. А вершиной нашего продвижения был*



концерт двух известных исполнителей в честь юбилея фирмы.  
Объемы продаж в регионе выросли в два раза.

## Маркетинг на одной странице



У людей есть потребности. Люди стремятся их удовлетворить. Но ресурсы людей ограничены. Поэтому одни потребности закрываются в первую очередь, другие – только после удовлетворения первых. Человек слева на картинке закрывает только свою потребность в еде, он озабочен покупкой квартиры, поэтому не думает о путешествиях.

Компании производят товары. Товары решают проблемы людей, удовлетворяют потребности. Товар – набор свойств. Одни свойства важны для решения проблемы, другие нет. Свойство может быть важным для одного человека и не важным для другого. Чем лучше комбинация свойств соответствует потребности, тем быстрее купят товар компании. На картинке у компании справа товар не соответствует потребности.

У каждой компании свой комплекс маркетинга. При наличии одинаковых товаров победит та компания, которая первой расскажет о себе потребителю, доставит до него товар и обеспечит подходящую цену. Компания слева не предложила хорошую цену.

**Маркетинг с помощью товара решает проблему клиента быстрее конкурентов и с прибылью для компании.**

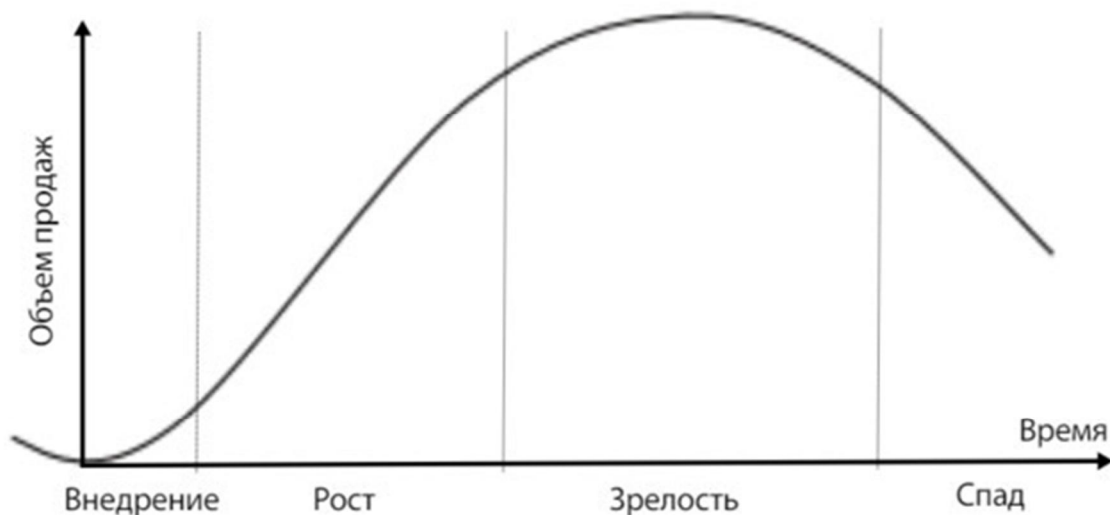
# ТОВАР

## Жизненный цикл товара

**Жизненный цикл товара – последовательные этапы нахождения товара на рынке, каждый из которых характеризуется определенным состоянием внешней среды.**

Перед этапом внедрения иногда выделяют этап разработки товара, на котором продаж нет, существуют только опытные образцы.

### ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Важно понимать, что у каждого товара – свой жизненный цикл. У муки он длится столетия, у тамагочи – пару лет. Даже внутри товарной категории товары постоянно появляются и исчезают. Механические телевизоры, электронные, цветные, с дистанционным управлением, плоские,

плазменные, жидкокристаллические...

Чем дальше, тем быстрее товары сменяют друг друга. Посмотрите на свой телевизор или телефон. Возможно, их уже не производят.

Даже хлеб и молоко, скорее всего, вы потребляете не те, что пять лет назад. Изменились состав, или развес, или упаковка, или ваши потребности в еде.

**Ни одна компания не может быть уверена, что ее товар будет продаваться вечно в том виде, в котором он продается сейчас.**

Перед тем как рассмотреть этапы жизненного цикла товара, дам следующую статистику по покупателям:

**1. Новаторы – 2,5%.**

Их характеризует склонность к эксперименту, риску, они социально динамичны, коммуникабельны.

**2. Ранние последователи – 13,5%.**

Формируют основной костяк «лидеров мнений»: именно к ним больше всего обращаются за советом и консультацией. Как правило, ранние последователи служат ролевой моделью для других.

**3. Раннее большинство – 34%.**

Эти лица занимают определенное социальное положение, внимательны к информации. Они охотно следуют за другими в процессе восприятия инноваций, однако редко возглавляют это движение.

**4. Позднее большинство – 34%.**

Скептики, они воспринимают новинку после «среднестатистического» члена социальной системы. Это восприятие может объясняться экономической необходимостью или их реакцией на все увеличивающееся социальное давление. Это могут быть лица более низкого социального положения, люди среднего или пожилого возраста.

**5. Консерваторы – 16%.**

Представители традиционной, консервативной ориентации; последние, кто воспринимает новизну, и чаще всего отказываются от восприятия.

Попробуйте определить, на каком этапе жизненного цикла товара подключается следующая группа.

## **Этапы жизненного цикла товара**

## **1. Этап разработки товара.**

Цель маркетинга – выявить потребности рынка или сформировать их. Товар существует в виде опытного образца. Цена – базовая. Сбыт отсутствует. Продвижение – информационное. Товар новый, о нем никто не знает.

*Для новых тортов и хлеба мы выпускали листовки и проводили дегустации.*

## **2. Этап внедрения.**

Цель – привлечь к товару людей, которым нравится пробовать все новое. По ценовой политике здесь уже возможны, например, решения по акционным скидкам, но это зависит от товара. Количество точек продаж пока невелико. Продвижение – по-прежнему информационное.

*Как правило, продажи новой продукции мы начинали в собственной торговой сети.*

## **3. Этап роста.**

Цель – расширение сбыта. Товар «обрастает» улучшениями. Появляются несколько вариантов цен. Резкий рост числа торговых точек. Продвижение – агрессивное, убеждающее.

*Мы делали к удачному торту весом 1 кг разновидности весом 0,7 кг и 1,5 кг.*

## **4. Этап зрелости.**

Цель маркетинга – поддержание преимуществ товара. Здесь уже работает торговая марка. Полный ассортимент товара. Полный диапазон цен. Сбыт растет, но уже с меньшей скоростью. Продвижение – конкурентное, объясняющее, почему товар компании лучше других.

*Мы использовали в рекламе слово «праздник», пытаясь «уронить» конкурентов на будничном уровне.*

## **5. Этап спада.**

Цель маркетинга – оживить спрос. Из товарного ассортимента остаются товары, пользующиеся наибольшим спросом. Снижается диапазон цен. Сокращается число торговых точек. Продвижение – снова информационное, чтобы о товаре совсем не забыли.

*На каждый отдельный вкус, например, торты с кремом из сгущенного молока, мы разрабатывали сразу пять-шесть тортов. И наблюдали за их продажами. Со временем их оставалось один-два, но это уже были хиты.*

# **Этапы жизненного цикла слоеных тортов**

## **1. Разработка товара.**

*Разрабатываем четыре-пять наименований тортов в соответствии с тенденциями рынка, проводим внутреннюю дегустацию, отбираем два-четыре понравившихся, считаем цену с учетом предложения на рынке у других производителей, заказываем тестовую партию листовок для размещения в точках продаж.*

## **2. Внедрение.**

*Поставляем товар в собственную торговую сеть. Проводим дегустации, собираем мнения покупателей и продавцов магазинов. Они не всегда совпадают. Часто покупатель просит подсказать что-нибудь, и здесь роль продавца недооценивать нельзя.*

Если у компании нет торговых точек, можно выбрать в качестве «собственной» торговую сеть одного из партнеров.

## **3. Рост.**

*На стадии роста, когда торты уже опробованы в домашнем регионе, они направляются в соседние области. Это действие подкрепляется в точках продаж необходимыми информационными материалами: буклетами, листовками, плакатами, обновлением сайта, а также серией дегустаций в крупных магазинах. Развитая сеть обеспечивает быстрый и широкий охват регионов, в которых работает компания. Здесь возможно добавление новых единиц товара, созданных по опросам потребителей или продавцов. Например, слоеное тесто в сочетании с кремом из сгущенного молока.*

## **4. Зрелость.**

*На этом этапе уже набрана достаточная статистика продаж по нескольким параметрам. В качестве основных выделяются объем продаж, рентабельность каждого вида изделия и процент возвращаемой из магазинов продукции. По анализируемым параметрам из выпускаемого ассортимента на стадии зрелости отсеивается до 40% продукции. Остальные изделия, как правило, приобретают устойчивый покупательский спрос. Рекламная поддержка торговой марки укрепляет позиции новой группы тортов, а новая группа, в свою очередь, помогает укреплению имиджа торговой марки.*

*По мере роста объема продаж продукция выдвигается на различные конкурсы, такие как «Сто лучших товаров России» и аналогичные ему. Медали укрепляют имидж товара.*

## **5. Спад.**

*На стадии спада подогрев интерес к продукту могут новинки, которые отражают вкусовые предпочтения потребителей. Слоеное тесто комбинируется с новыми видами крема, наполнителями и так далее. Например, становятся популярными медовые торты – пробуем*

*слоеное тесто соединять с медом. Старый ассортимент оптимизируется, сокращаясь до одного-двух наименований, рассчитанных на истинных фанатов этого вида тортов. Широкий охват розничной сети региона помогает поддерживать приемлемый уровень продаж, в то время как конкуренты постепенно уходят с рынка из-за падения спроса. В случае резкого спада покупательского интереса продукт снимается с производства и заменяется новыми разработками из других товарных ниш.*

## Торговая марка

**Марка – название, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для того, чтобы отличать товар компании от продукции других фирм.**

Марка может включать в себя не только марочное название и марочный знак, а также звуковые сочетания, например, позывные радиостанций, и объемные формы. Фирменную бутылку «Кока-колы» вы узнаете и без наклейки, и в темноте.

Критерии выбора марочного названия и его оформления:

### **1. Адекватность содержания.**

Соответствие торговой марки целям и имиджу фирмы. Яркий пример – «Киндер-сюрприз», сразу понятно, для кого этот товар и в чем его фишка. Назвать автомастерскую «Веселый малыш» можно, но не нужно.

### **2. Уместность в различных ситуациях.**

Знак может быть отпечатан, отштампован на разных материалах, увеличен или уменьшен. Однозначность понимания содержания – отсутствие двусмысленности. Последнее особенно актуально при переводе на другие языки.

*«Жигули» за границей решено было продавать под другой маркой в связи с тем, что «жигули» ассоциировалось с «жиголо». В то время как «Лада» звучало нейтрально.*

*Также могу вспомнить, как выводили на российский рынок бутылированную воду Blue Water и детское питание Bledina.*

### **3. Легкость произношения и запоминания.**

Название «Минтяжсевмашпромпродстройуправление», естественно, все расскажет о сфере деятельности фирмы, но клиент по телефону может просто не дослушать, кто же ему звонил.

### **4. Практичность.**

Например, количество цветов. Компания заказала логотип в рекламном агентстве, и он сияет всеми цветами радуги. Тогда даже печать простых визиток для сотрудников обернется лишними затратами.

### **5. Надежность (охраноспособность).**

Бизнес идет в гору, товар начали узнавать. Не пора ли зарегистрировать торговую марку? Здесь компанию может ждать неприятный сюрприз, особенно если такое название уже использует другая фирма для других товаров.

### **6. Индивидуальность.**

Определяет способность марки отличаться от знаков других компаний по оригинальному сочетанию написания и цветового решения. Не случайно у нас «МТС» застолбил красный цвет, «Мегафон» – зеленый, а «Билайн» – желтый. Покупателям труднее запомнить фирму, если цвет ее торговой марки совпадает с цветом логотипа сильного конкурента.

### **7. Положительное ассоциации.**

Иногда глаз клиента видит в логотипе не то, что хотела сказать компания. Ссылка на неудачные примеры логотипов на сайте shublog.ru: [bit.ly/simplemarketing-1](http://bit.ly/simplemarketing-1). Слабонервных прошу не смотреть!

## **Конкурентоспособность товара**

**Конкурентоспособность товара – комплекс его свойств и стоимостных характеристик: цена, затраты на обслуживание, ремонт и так далее, которые определяют его успех на рынке.**

Конкурентоспособный товар – товар, выгодно отличающийся от аналогов по качественным и социально-экономическим параметрам.

Параметры конкурентоспособности товара делятся на жесткие и мягкие.

Жесткие параметры включают технические и нормативные характеристики, которые точно измеряются и регламентируются. Например, производительность механизма, моторесурс двигателя, количество каналов телевизора, класс экологической безопасности и другие.

Мягкие параметры характеризуют эстетические (дизайн, цвет, упаковку...) и психологические (престижность, привлекательность, доступность...) свойства товара.

Привожу описание простой методики оценки конкурентоспособности товара на примере тортов.

Сначала мы определяли характеристики, на которые смотрит потребитель при покупке товара. Первичный список составлялся в результате «мозгового штурма» силами сотрудников фирмы.

В дальнейшем список корректировался опросами покупателей и продавцов, которые непосредственно продают товар потребителю. В случае с тортами – продавцы кондитерских отделов продуктовых магазинов.

Наш конечный список характеристик выглядел так: дизайн торта, дизайн упаковки, название торта, цена торта, состав торта, марка производителя, качество исполнения торта, рекомендации знакомых и реклама в средствах массовой информации (СМИ).

Далее потребители и продавцы оценивали важность каждого фактора при принятии решения о покупке. В результате вычислялась степень влияния каждого фактора на покупку в конкретной цифровой форме. У нас получалась следующая картина:

- *цена торта* – 19%;
- *дизайн торта* – 19%;
- *состав торта* – 17%;
- *качество исполнения торта* – 12%;
- *марка производителя* – 10%;
- *дизайн упаковки* – 9%;
- *название торта* – 7%;
- *рекомендации знакомых* – 5%;
- *реклама в СМИ* – 2%.

Влияние факторов со временем может как уменьшаться, так и увеличиваться. Поэтому мы проводили ежегодные исследования и следили за динамикой.

Затем мы опрашивали покупателей в магазинах с просьбой оценить эти параметры по десятибалльной шкале для наших тортов и для тортов других фирм. Пример средних баллов оценки для нашей продукции:

- *цена торта* – 9,5;
- *дизайн торта* – 9,5;
- *состав торта* – 8,9;
- *качество исполнения торта* – 9,4;
- *марка производителя* – 9,3;
- *дизайн упаковки* – 9,3;
- *название торта* – 9,6;
- *рекомендации знакомых* – 9,5;
- *реклама в СМИ* – 9,2.



С помощью этих оценок рассчитывается индекс конкурентоспособности товара. Он показывает, на сколько процентов покупатели удовлетворены товарами фирмы и конкурентов. Индекс равен сумме произведений показателей важности параметра и его балльной оценки. По приведенным выше показателям индекс конкурентоспособности тортов фирмы составляет 9,35 по десятибалльной шкале.

## **Интересные факты происхождения товаров**

### **1. Просто нарежьте потоньше.**

Считается, что чипсы случайно придумал Джордж Крам. Это случилось в США 24 августа 1853 года, на курорте Саратога-Спрингс, где он работал шеф-поваром ресторана гостиницы Moon's Lake Lodge.

По легенде, одним из фирменных рецептов ресторана Moon's Lake Lodge был картофель фри. Однажды на ужине железнодорожный магнат Корнелиус Вандербильт вернул жареный картофель на кухню, пожаловавшись на то, что он слишком толстый. Шеф-повар, решив подшутить над магнатом, нарезал картофель буквально бумажной толщины и обжарил. Но блюдо понравилось магнату и его друзьям. Рецепт прозвали «Чипсы Саратога». Через некоторое время чипсы стали самым популярным фирменным блюдом ресторана.

### **2. Просто заморозьте.**

Популярное фруктовое мороженое на палочке появилось в начале XX века в Америке. Рассказывают, что однажды одиннадцатилетний Фрэнк Эпперсон случайно оставил вечером стакан с лимонадом на крыльце дома. В стакане была палочка для перемешивания. В ту ночь ударил мороз. Забывчивый Фрэнк обнаружил утром ледяной цилиндр с вмерзшей палочкой. Так, по легенде, в 1905 году было изобретено мороженое на палочке.

### **3. Просто растопите.**

Пьетро Ферреро делал конфеты и продавал их на местной ярмарке. Однажды он так долго собирался на работу, что из-за жары сладости превратились в бесформенную горку шоколада. Чтобы продать хоть что-то, Пьетро намазал получившуюся массу на хлеб и... стал изобретателем шоколадной пасты Nutella.

Сегодня компания, названная по фамилии ее основателя, – одна из самых прибыльных в мире. А перед началом особо ответственных дел или переговоров Пьетро всегда молился: «Да поможет нам Святая Нутелла!»

### **4. Просто закрепите.**

1678 год, британское правительство прекратило торговлю с Францией, английские торговцы вином оказались на грани банкротства. Правда, имелся вариант возить алкоголь из Португалии. Но дорога была длинная, вино быстро портилось. Попробовали добавить в бочки бренди. Получилось крепленое вино, которое называли портвейном, – по названию города Порто, где закупали товар.

#### **5. Просто подсмотрите у природы.**

В 1941 году швейцарский инженер Джордж де Местрал решил прогуляться по горам со своей собакой. Вернувшись, увидел на своей одежде множество семян, которые были покрыты маленькими крючками... Джордж по достоинству оценил, насколько плотно природные липучки пристали к ткани. Тогда и был создан материал, который известен в англоговорящей среде как Velcro. Популярность «липучки» выросла после того, как текстильный элемент был применен в форме NASA. Она стала широко использоваться при изготовлении гражданской одежды и обуви.

#### **6. Просто скооперируйтесь.**

В 1904 году на ярмарке в Сент-Луисе у продавца мороженого закончились бумажные стаканчики. На помощь пришел сосед, который торговал вафлями. Он начал сворачивать вафельные рожки, куда и помещали мороженое. Очень скоро изобретение стало настоящим хитом.

## **МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА**

### **Определение и состав**

**Маркетинговая среда – все, что окружает компанию и влияет на ее деятельность.**

## МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ФИРМЫ



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Маркетинговую среду разделяют на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя среда охватывает то, что находится внутри компании: основные средства, технологию, финансы, кадры, репутацию и так далее. Внутреннюю среду контролирует руководство фирмы.

Внешняя среда разделяется на макросреду и микросреду.

Макросреда оказывает косвенное влияние на все организации, действующие в отрасли, одновременно и на фирму, и на ее конкурентов, и включает в себя следующие факторы:

### 1. Общеэкономические.

Инфляция, налоговая политика, курсы валют... Кто продает импортный товар,купаемый за валюту, знает, как влияют на его бизнес резкие скачки курса. Даже внутри страны существуют резкие скачки цен. Когда я работал с зерном, был момент, когда пшеница подорожала за несколько дней более чем в два раза. Мне вернули все авансы за уже оплаченное зерно.

### 2. Политические.

Выборы, таможенные союзы... Например, в 90-х годах прошлого века цену на хлеб перед выборами губернатора поднять у нас в регионе было нереально.

### **3. Технологические.**

Развитие автоматизации, новых технологий... Развитие интернета и смартфонов позволило появиться таким сервисам, как Uber и Яндекс. Такси.

### **4. Демографические.**

Рождаемость и смертность, увеличение средней продолжительности жизни, уровень жизни, структура потребления... Продавцы хлеба имеют право рассчитывать на рост объема продаж, если численность населения страны, региона или города растет. Ведь хлеб едят почти все. Правда, нужно делать коррекцию на структуру потребления, за последние десять лет она изменилась. Люди покупают хлеб нарезанный, упакованный, свежеспеченный, со злаками и так далее.

### **5. Экологические.**

Деятельность экологических организаций, ввод новых экологических нормативов...

Здесь для примера вспоминаются стандарты, регулирующие содержание вредных веществ в выхлопных газах, Евро-4, Евро-5, Евро-6...

### **6. Международные.**

Если ваша фирма попала под американские санкции, не отчаивайтесь, не вы одни оказались в такой ситуации.

Микросреда непосредственным образом влияет на деятельность фирмы, но фирма может ее частично контролировать. Сюда относятся:

#### **1. Рынки.**

**Основной количественный показатель – емкость рынка. Это принципиально возможный объем сбыта товара.** Емкость рынка определяется объемом реализуемых на нем товаров, в физических единицах или стоимостном выражении, обычно в течение года. Можно сказать, что объем рынка тортов города N составляет 100 тонн или 10 миллионов рублей в год.

Еще одной базовой характеристикой рынка является его географическая протяженность, влияющая на логистику товара и реализацию комплекса маркетинга.

#### **2. Потребители.**

Изучаются: число потребителей на рынке, средняя частота покупок потребителями различных групп, сезонные колебания спроса, сведения

о намерениях покупателей по приобретению товаров в будущем и так далее. Если фирма планирует начать производить или продавать мороженое, следует понимать, что это очень сезонный товар. Вряд ли разумно входить в этот бизнес зимой.

### **3. Конкуренты.**

**Конкуренция представляет собой соперничество между людьми, фирмами, организациями, территориями, заинтересованными в достижении одной и той же цели.**

В маркетинговом понимании конкуренция – это борьба между производителями за получение прибыли. Предметом конкуренции на рынке является товар, а объектом – потребитель, за расположение которого борются конкуренты.

### **4. Посредники.**

Производитель может использовать два основных метода сбыта: прямой и косвенный. Прямой сбыт – установление прямых контактов с покупателями. При косвенном сбыте товары попадают к потребителям через посредников. Посредники – оптовая и розничная торговля, дистрибьюторы, дилеры, агенты и так далее. Они формируют каналы сбыта.

При изучении каналов сбыта рассматриваются: длина канала сбыта, ширина каналов сбыта, формы отношений производителей с посредниками, виды посредников, участвующих в каналах сбыта.

Фирма может продавать свой товар напрямую через интернет, это будет прямой метод продаж или нулевой уровень канала. При продаже тортов мы использовали как прямой сбыт (собственная торговая сеть), так и одноуровневый канал (сторонние розничные магазины). Для некоторых товаров характерны двух-, трех- и многоуровневые каналы. В настоящее время интернет помогает значительно сократить количество уровней.

### **5. Поставщики.**

Поставщики оказывают влияние на компанию, увеличивая цены или снижая качество поставляемых товаров. Влияние поставщика или группы поставщиков зависит от их числа и значимости для фирмы. Поставщик даже может купить предприятие, на которое поставляет продукцию. Например, зерновая компания поставляла на элеватор зерно с отсрочкой платежа. В какой-то момент долг стал неподъемным, и элеватор сменил хозяина.

### **6. Контактные аудитории.**

Это средства массовой информации, государственные органы, общественность, финансовые круги и так далее. С ними можно и нужно работать. Приходилось мне несколько раз читать в местной прессе негативные заметки о своей компании. Конечно, они возникали не сами по себе. Спасибо конкурентам.

# Конкуренты

*«Неимущие фирмы игнорируют конкурентов, средние – копируют их, лучшие – задают тон в отрасли». (Филип Котлер)*

Конкуренция представляет собой борьбу между производителями за получение прибыли. Предметом конкуренции на рынке является товар, а объектом – потребитель, за расположение которого борются конкуренты.

Но если вы считаете, что конкуренты – это те, кто на другой стороне улицы продают такой же товар, то у меня для вас плохие новости.

Различают четыре уровня конкуренции:

## **1. Конкуренция на уровне желаний.**

У клиента имеется масса способов потратить деньги. Например, у студента есть пара тысяч рублей, он собирается гулять с девушкой. И здесь появляется столько вариантов... Они могут сходить в кино, или в театр, или в зоопарк, на концерт или на выставку, потом перекусить в пиццерии, или в блинной, или в шаурмячной, могут сразу пойти в ресторан, могут просто купить пельменей и видеоигру. Да вы и без моих вариантов уже пару тысяч в уме потратили.

Посмотрите, сколько фирм в этом примере бьются за деньги бедного студента. Так что конкуренция – это очень широкое понятие, поскольку желаний у людей много, а денег на все не хватает.

## **2. Функциональная конкуренция.**

Потребность можно удовлетворить разными способами. Например, потребность в еде из первого пункта. Здесь ресторан, пиццерия и даже пельмени выступают функциональными конкурентами. Потребность в развлечениях, получении эмоций – тут конкурируют концертная площадка, кинотеатр, музей и так далее.

## **3. Видовая конкуренция.**

Товары обслуживают одну и ту же потребность, но различаются между собой по каким-то существенным характеристикам. Рестораны русской кухни, японской кухни, европейской кухни...

## **4. Предметная конкуренция или конкуренция торговых марок.**

Фирмы выпускают идентичные товары, различающиеся качественными характеристиками. Названия ресторанов японской кухни вашего города предлагаю вам вспомнить самостоятельно.

Конкуренцию делят на ценовую и неценовую.

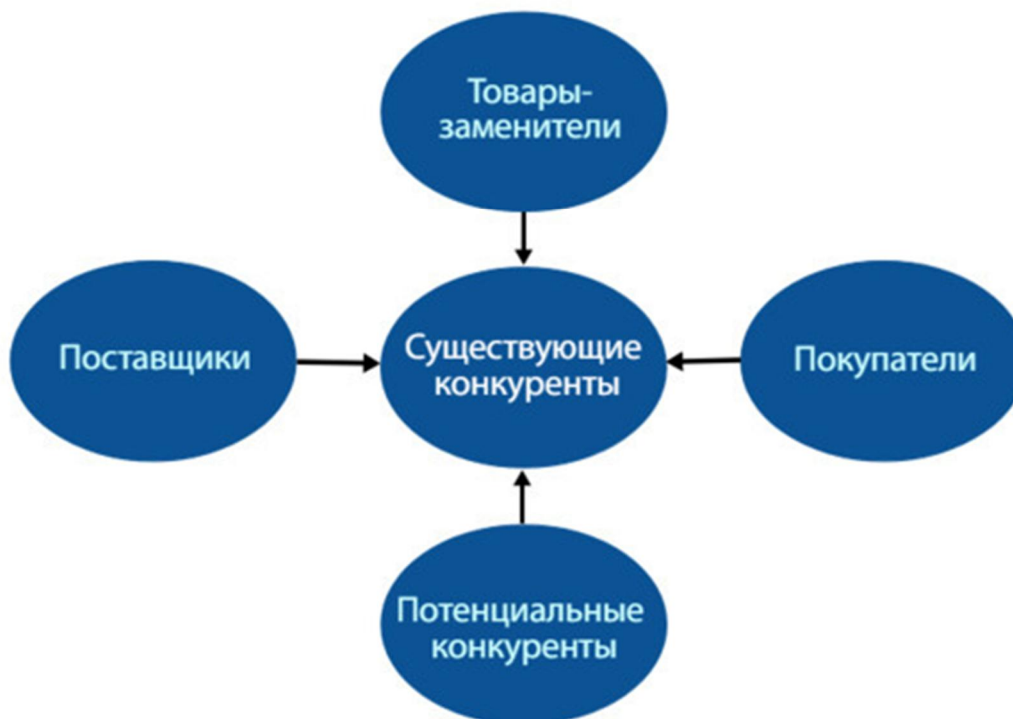
Ценовая конкуренция – продажа товаров по ценам ниже, чем у конкурентов, за счет снижения издержек или прибыли.

Неценовая конкуренция предполагает изменение свойств продукции, придание ей качественно новых свойств, включение факторов моды, престижа, а также совершенствование услуг, сопутствующих товару (демонстрация, установка, гарантийный ремонт и др.), присвоение товарам марочных названий, рекламу...

## Модель пяти конкурентных сил

Общее состояние конкуренции в отрасли, по мнению американского экономиста Майкла Портера, является результатом действия пяти конкурентных сил (*Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2010*).

### МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Американские экономисты Артур Томпсон и Артур Стрикленд выделили несколько факторов, влияющих на интенсивность конкуренции (*А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2001*):

#### 1. Существующие конкуренты.

– Чем больше конкурентов и чем более схожи их размеры, тем сильнее соперничество. Конкурировать с двумя фирмами и с двадцатью – разные вещи.

– Соперничество жестче тогда, когда медленно растет спрос на продукцию. Когда общий пирог – объем рынка – быстро увеличивается, места хватает всем, если же рынок не растет, приходится отбирать кусок у соседа.

– Соперничество более интенсивно, когда условия отрасли толкают к снижению цен или уменьшению себестоимости продукции. Например, когда уровень постоянных издержек высок, вследствие чего необходима загрузка мощностей. В частности, вся мукомольная отрасль страны загружена примерно наполовину. Однако компаниям приходится содержать большое количество недвижимости, платить налог на имущество и так далее. В этой ситуации средняя мельница бьется за каждую копейку, пытаясь нарастить объем продаж.

– Соперничество сильнее тогда, когда низки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого. Пошел и купил квас вместо колы – нет проблем. Замена лицензионного программного обеспечения в крупной компании может вылиться в кругленькую сумму.

– Соперничество сильнее тогда, когда один или несколько конкурентов не удовлетворены своей рыночной позицией и предпринимают меры по ее улучшению за счет других участников рынка. Это может быть новый участник рынка, начинающий привлекать покупателя низкой ценой, чтобы наработать клиентскую базу.

– Соперничество усиливается при наличии на рынке привлекательных возможностей. Это может быть появление новых ниш, новых каналов продвижения и так далее.

– Соперничество становится более жестким, когда затраты на выход из отрасли превосходят затраты на то, чтобы остаться и конкурировать. Закрыть точку в торговом центре на арендованной площади не составит большого труда. Закрыть мельницу, которая является еще и опасным производственным объектом, – это долгая и затратная история.

– Соперничество становится опаснее, если конкуренты различаются по своим стратегиям, приоритетам, ресурсам и особенностям стран происхождения. На рынок может зайти крупная фирма со значительными ресурсами и долго держать низкие цены, даже работая себе в убыток. Сейчас такую стратегию использует служба такси «Яндекс», завоевывая небольшие российские города.

– Соперничество растет, когда сильные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы и предпринимают агрессивные действия по превращению купленных предприятий в лидеров рынка.



*В конце шестидесятых годов табачная компания Philip Morris приобрела отсталую фирму Miller Brewing. В течение короткого времени компания Philip Morris восстановила торговую марку Miller High Life и сделала ее второй по продажам в своей отрасли.*

## **2. Потенциальные конкуренты.**

Насколько серьезной является конкурентная угроза, зависит от двух факторов: барьеров для входа и ожидаемой реакции присутствующих на рынке компаний в отношении нового конкурента.

Барьеры для входа существуют, когда новой компании трудно пробиться на рынок, или когда экономические факторы ставят потенциального участника рынка в невыгодное по сравнению с остальными положение. Существует несколько барьеров для входа:

- Эффект масштаба. Чем выше объем продаж, тем ниже себестоимость единицы товара. Крупные фирмы могут закупать сырье и товары со скидкой, у них выше производительность труда и так далее.
- Неспособность получить доступ к технологии или специализированному ноу-хау (патенты, специализированный персонал). Например, компания Tetra Pak, за счет постоянной разработки упаковочных технологий, является лидером рынка пищевой упаковки в России и не только в России.
- Эффект опыта или обучения. Когда я работал с тортами, был большой дефицит высококлассных кондитеров, которым доверялась отделка тортов. Вновь открывшееся производство в тот момент должно было готовить собственные кадры. Это поначалу сказывалось на производительности и качестве работы. Второй вариант – переманивать уже опытных работников – сильно увеличивал издержки.
- Потребительские предпочтения и приверженность торговой марке. Вспомните, какие продукты вы покупаете, какие у вас любимые производители, и подумайте, легко ли вы их замените на других?
- Потребности в капитале. Построить завод и закупить товары для интернет-магазина – разные вещи.
- Затраты, не зависящие от масштаба: месторасположение, доступ к дешевым деньгам, источникам сырья. Заняли минеральный источник, никого не пускаем, льем популярную воду – чего проще?
- Доступ к каналам распределения. Вы выходите на рынок, а торговые сети говорят, что не будут брать вашу продукцию, их все и так устраивает. И придется создавать собственную торговую сеть.
- Политические и административные вопросы: разрешения, лицензирование, правила безопасности, стандарты, СЭС. Здесь без комментариев.
- Тарифы и ограничения в международной торговле, квоты, пошлины. Дональд Трамп ввел пошлины на товары из Китая и Европы.

Если новый игрок рынка готов к преодолению барьеров входа, необходимо спрогнозировать реакцию фирм, уже существующих на рынке, их рычаги давления на дилеров и дистрибьюторов, возможности снижения цены и так далее. Если фирмы настроены агрессивно, задача существенно усложнится.

### **3. Товары-заменители.**

Очки – контактные линзы, конфеты – торт, стеклянные бутылки – пластиковые бутылки – алюминиевые банки. Заменители могут оказаться значительно дешевле, удобнее. Если стоимость переключения на продукт-заменитель невелика, то конкуренция может резко усилиться.

### **4. Поставщики.**

Конкурентная сила поставщиков зависит от условий отрасли поставщика и значения той продукции, которую он поставляет. Конкурентная сила невелика, когда поставляется стандартная продукция, которую предлагает большое число поставщиков. Аналогично, поставщики не обладают рыночной властью, когда существуют хорошие товары-заменители, а стоимость переключения невысока.

Однако, если изделия поставщиков составляют значительную часть стоимости продукции отрасли или от них существенно зависит качество продукции, то поставщики приобретают значительное влияние на процесс конкуренции. Поставщики обладают рыночной властью, когда могут поставить детали за меньшую стоимость, чем та, которую потратит компания при самостоятельном их изготовлении.

*Я работал на элеваторе, которым владела торговая компания. Элеватор не смог рассчитаться за поставленное зерно и был признан банкротом. Новым хозяином стал бывший поставщик.*

### **5. Покупатели.**

Если имеется крупный покупатель, потребляющий значительную часть продукции отрасли, то у него сильная конкурентная позиция. Также покупатели чувствуют себя лучше, если мала стоимость переключения на продукцию конкурентов и заменители. Например, фирма, производящая только запасные части для автомобилей КамАЗ, будет очень сильно зависеть от своего покупателя.

**Чем сильнее конкурентные силы, тем ниже общая прибыльность присутствующих на рынке компаний.**

## **Методика оценки пяти сил**

Чтобы оценить уровень конкуренции, нужно заполнить несколько простых таблиц. Каждый параметр оценивается в баллах, от 1 до 3. Оценка в 2 балла выражает промежуточное значение параметра.

### **1. Существующие конкуренты.**

Оцениваются:

- количество фирм, присутствующих на рынке: 1 – мало, 3 – много;
- темп роста рынка: 1 – растет, 3 – не растет или снижается. Узнать, в какую сторону движется рынок можно из интернета, отраслевых журналов, собственных исследований;
- уровень дифференциации товара или насколько различаются свойства товаров разных фирм: 1 – товары разных фирм значительно отличаются – разнообразие тортов, 3 – компании торгуют похожими товарами – несколько стандартизированных сортов муки;
- ограничение в повышении цен: 1 – ценам есть куда расти, товар недооценен, или быстро увеличивается спрос, 3 – отсутствует возможность повышения цены.

### **2. Потенциальные конкуренты.**

Оцениваются:

- эффект масштаба: 1 – присутствует, 3 – отсутствует;
- наличие сильных торговых марок: 1 – два-три игрока занимают 80% рынка, 3 – крупные игроки отсутствуют;
- дифференциация товара: 1 – все возможные ниши заняты, 3 – низкий уровень разнообразия товаров. Под нишей будем понимать часть рынка с резко очерченным кругом потребителей. Например, на рынке мобильных телефонов можно выделить нишу влагозащищенных и ударопрочных аппаратов для людей, которые работают в непростых погодных условиях;
- уровень инвестиций для входа в отрасль: 1 – высокий, долгая окупаемость, 3 – низкий, быстрая окупаемость;
- доступ к каналам распределения: 1 – ограничен, 3 – полностью открыт;
- государственная политика: 1 – государство полностью регламентирует отрасль – алкогольная продукция, 3 – нет ограничивающих актов – написание картин;
- готовность рынка к снижению цен: 1 – при попытке вывода на рынок дешевого товара все фирмы снижают цены, 3 – фирмы не пойдут на снижение цен;
- темп роста отрасли: 1 – не растет или снижается, 3 – растет.

### **3. Товары-заменители.**

Здесь оценивается сам факт наличия товаров-заменителей, еще их называют субституты: 1 – не существуют, 3 – присутствуют в значительном количестве.

#### **4. Поставщики.**

Оцениваются:

- количество поставщиков: 1 – много, 2 – мало;
- ресурсы поставщиков: 1 – не ограничены, 2 – ограничены;
- издержки переключения: 1 – легко и дешево поменять поставщика, 2 – тяжело и дорого поменять поставщика;
- приоритетность вашей отрасли для поставщика: 1 – высокая, 2 – низкая.

#### **5. Покупатели.**

Оцениваются:

- доля потребителей с большим объемом покупок: 1 – объем распределен равномерно, 3 – более 80% продаж приходится на нескольких клиентов;
- склонность к переключению на товары-заменители: 1 – ваш товар уникален, аналогов нет, 3 – существуют полные аналоги;
- чувствительность к цене: 1 – покупатель не чувствителен к цене, 3 – покупатель всегда будет переключаться на низкую цену;
- удовлетворенность потребителей качеством существующих товаров: 1 – полная удовлетворенность, 3 – неудовлетворенность ключевыми свойствами товара.

После того, как все пять сил конкуренции получили оценки, данные сводятся в таблицу. Оценки по каждой силе суммируются. Таблица показывает, какие угрозы конкуренции являются наиболее сильными на момент анализа. Намеченные мероприятия помогают компании делать на рынке осознанные шаги, а не хвататься за что попало. Файл для анализа конкуренции доступен по ссылке [bit.ly/simplemarketing-2](http://bit.ly/simplemarketing-2). Пример заполнения таблицы для рынка тортов:

Параметр конкуренции	Значение	Уровень	Описание	Направления работ
Угроза со стороны существующих конкурентов	6	Средний	Рынок является растущим и высококонкурентным. Отсутствуют полные аналоги товаров. Есть ограничения в повышении цен.	Развивать уникальность товара. Постоянный мониторинг предложений конкурентов. Повышать уровень знания о товаре. Снижать влияние ценовой конкуренции.
Угроза со стороны потенциальных конкурентов	17	Высокий	Высокий риск входа новых игроков. Низкие барьеры входа и низкий уровень требуемых инвестиций. Рынок растет быстро.	Постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, вырабатывающих лояльность клиента к вашему товару.
Угроза со стороны товаров-заменителей	2	Средний	Товары-заменители начинают появляться.	Вести работу по информированию клиентов об уникальных свойствах товара.
Угроза со стороны поставщиков	4	Низкий	Низкий уровень зависимости от поставщиков, приоритет нашей отрасли.	Проводить переговоры с поставщиками для получения лучших цен на сырье и условий оплаты.
Угроза со стороны покупателей	7	Средний	Покупатели могут предъявлять претензии к каким-либо свойствам товара, но в целом рыночная власть каждого покупателя невелика.	Улучшать характеристики товаров, выпускать новинки. Следить за издержками, чтобы не допускать значительного увеличения цен.

## Мой взгляд на конкурентов

Ох уж эти конкуренты... Никакого житья от них! Без конкурентов давно бы уже все попивали коктейли на берегу океана... или нет?

Представим мир без конкуренции. Я придумал зонтик и только я могу его производить. Технический прогресс в области зонтов закончился. Зачем улучшать свой товар, если его и так купят? Зачем придумывать чехол, автоматическое открывание, разные расцветки и принты? В общем, ездили бы все на одинаковых машинах, говорили по одинаковым телефонам, носили одежду любого цвета, при условии, что он черный...

Жизнь не выработала у меня негативного отношения к конкурентам. Есть они, что теперь? Надо работать с тем, что имеем.

Чтобы понять, кто и сколько продает на рынке, нужно проводить исследования. Искать отчетность конкурентов, опрашивать товароведов в магазинах, задавать вопросы покупателям, сопоставлять данные. А можно договориться с конкурентами и ежемесячно обмениваться информацией. У меня был такой опыт. Конечно, данные приходилось периодически перепроверять. Но ситуация на рынке всегда была понятна. Рост продаж у иногородних конкурентов отслеживался быстро, что позволяло нам принимать ответные меры.

Однако не всегда конкуренты оказывались сговорчивыми. На рынке хлеба была серьезная ценовая борьба. Но цену нельзя снижать до бесконечности. И конкуренты начали снижать вес единицы товара. Когда я пришел на хлебозавод, вес буханки ржаного хлеба составлял 750 грамм. Через восемь лет вес снизился до 550—600 грамм. Наша хлебная отрасль сама себе сократила рынок, ведь никто не будет покупать две буханки вместо одной. При продажах в размере ста тысяч буханок в день объем рынка снизился с 75 тонн до 55—60 тонн. 15 тонн

продаж были выброшены на ветер. Но эту простую мысль до конкурентов мне так и не удалось донести...

Запоминающийся случай произошел у меня в начале нулевых, когда я поехал в один из соседних регионов. Продажи тортов там шли плохо, нужно было изучить рынок и конкурентов. План изучения созрел прямо на месте. Тогда крупные московские торговые сети только-только начинали выходить в регионы. Но как пройти к конкурентам по паспорту с региональной пропиской? На помощь пришел, не смейтесь, партбилет одной из федеральных партий в виде пластиковой карты с фотографией. Выглядел он солидно, и охрана везде меня пропускала.

В отделе сбыта я говорил, что представляю интересы крупной московской торговой сети, которую пока не могу назвать, и дальше только слушал, изредка задавая наводящие вопросы.

Я узнал все цены, размеры скидок, получил все рекламные материалы, мне рассказали о производственных возможностях, планах по запуску новых торговых марок...

В общем, конкуренты – тоже люди! Их нужно изучать, с ними нужно общаться, выстраивать отношения...

Вы не любите конкурентов? Вы просто не умеете их готовить!

## PEST-анализ

Популярным методом анализа макросреды является PEST-анализ.

**PEST-анализ (иногда называют STEP-анализ) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.**

### 1. Политические факторы.

Изучаются, чтобы иметь представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах проведения государственной политики. Примеры политических факторов:

- выборы всех уровней;
- изменение законодательства, особенно для вашей отрасли;

- вступление государства в различные надгосударственные структуры. Образовался Таможенный союз – убрали таможенные пошлины;
- государственное регулирование в отрасли, например, промышленная безопасность;
- государственное регулирование конкуренции – антимонопольное законодательство).

## **2. Экономические факторы.**

Изучение этих факторов позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы в стране. Примеры экономических факторов:

- динамика ВВП: растет валовой внутренний продукт – экономика развивается – зарплаты растут – больше клиентов купят ваш товар;
- инфляция: цены растут – у клиентов меньше денег – продажи падают;
- динамика ставки рефинансирования Центрального банка: дешевые кредиты – рост производства – денег становится больше – продажи растут;
- динамика занятости: выше безработица – меньше денег – продажи падают.

## **3. Социальные факторы.**

Их изучают, чтобы выяснить влияние на бизнес социальных явлений и процессов. Примеры социальных факторов:

- изменения в базовых ценностях: повышение уровня патриотизма – спрос на соответствующую продукцию, например, футболки;
- изменения в стиле и уровне жизни: в конце девяностых кинотеатры стояли пустые, сейчас их посещает более 60% населения страны;
- демографические изменения: увеличивается население – увеличиваются рынки;
- влияние СМИ: продвижение модных трендов.

## **4. Технологические факторы.**

Изучение возможностей науки и техники для производства новой продукции, для усовершенствования товаров и для модернизации технологий производства и сбыта. Примеры технологических факторов:

- тенденции НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы): информатизация – интернет дал широкие возможности для бизнеса;
- новые продукты: смартфоны позволили создать целый пласт сервисов;
- развитие технологий: технологии спутникового позиционирования позволили предложить новые продукты.

PEST-анализ проводится в несколько этапов.

– Определяем факторы, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании.

– Оцениваем степень влияния факторов: 1 – слабое влияние, 5 – сильное влияние. Оценку лучше проводить не индивидуально, а командой людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли. Находим средние значения оценок.

– Оцениваем вероятность действия фактора. Вероятность оценивается по пятибалльной шкале, где 1 означает минимальную вероятность действия фактора внешней среды, а 5 – максимальную вероятность.

– Ранжируем факторы по степени важности и намечаем по каждому программу действий.

Результаты анализа макросреды оформляются в виде матрицы. На рисунке пример для рынка хлеба.

Результаты проведенного анализа показывают, на какие факторы нужно обратить серьезное внимание. Разработанная программа действий позволит подготовиться к приходу позитивных или негативных событий внешней среды. Файл для проведения PEST-анализа доступен по ссылке [bit.ly/simplemarketing-3](http://bit.ly/simplemarketing-3).

Политические факторы	Оценка параметра	+/-	Угрозы/возможности	Программа действий
Государственные торги	0,50	+	Увеличение объема сбыта за счет поставки хлеба в школы, военные части и т.д.	Переподготовка специалиста для участия в торгах в случае изменения законодательства
Выборы	0,24	-	"Замораживание" цены на хлеб	Прогноз динамики цен на муку, заключение долгосрочных контрактов, создание финансового резерва на предвыборный период

Экономические факторы	Оценка параметра	+/-	Угрозы/возможности	Программа действий
Рост цен на энергоносители	0,50	-	Снижение прибыли	Внедрение энергосберегающих технологий, оптимизация производства
Рост цен на муку	0,20	-	Снижение прибыли	Поиск резервов экономики сырья, расширение круга поставщиков
Увеличение уровня жизни	0,17	+	Создание товаров с высокой нормой прибыли	Разработка новых изделий

Социальные факторы	Оценка параметра	+/-	Угрозы/возможности	Программа действий
Увеличение потребления батонов	0,37	+	Увеличение объема продаж в нише	Разработка расширенного ассортимента
Снижение веса единицы товара	0,36	-	Снижение объема продаж	Стимулирование комплексных покупок (булочка + сливочное масло по 2 и более штук)
Увеличение численности населения	0,16	+	Увеличение объема продаж	Увеличение лояльности к торговой марке

Технологические факторы	Оценка параметра	+/-	Угрозы/возможности	Программа действий
Появление бытовых хлебопечек	0,40	-	Уменьшение объемов продаж хлеба, увеличение объемов продаж муки и смесей для домашнего хлебопечения	Предложить потребителям мелкую фасовку муки и смесей
Перебои с электроэнергией	0,05	-	Простой	Организовать подключение к другой ветке электросетей

## SWOT-анализ

Распространенным методом анализа среды является SWOT-анализ.



**SWOT-анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления факторов внутренней и внешней среды в разрезе четырех категорий: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).**

Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды, компания способна влиять на них. Возможности и угрозы выступают факторами внешней среды, они влияют на фирму и ею не контролируются. Компания может внедрять разные системы оплаты труда – это фактор внутренней среды, но зарплата работника не должна быть меньше минимального размера оплаты труда (МРОТ). МРОТ установлен государством, это фактор внешней среды. Фирма никак не может повлиять на МРОТ, а получить штраф за его несоблюдение – запросто.

SWOT-анализ можно применять не только к организациям, но и к другим объектам: отраслям экономики, городам, политическим партиям, отдельным людям и так далее.

**Сильные стороны – то, в чем компания преуспела или такие характеристики, которые обеспечивают ее конкурентоспособность: свободные финансовые ресурсы, новейшая технология, высокопрофессиональный коллектив и так далее.**

**Слабые стороны – отсутствие чего-то важного для успешной деятельности компании или то, что ей не удастся по сравнению с другими, или нечто ставящее ее в неблагоприятные условия: устаревшее оборудование, низкая прибыль, «слабые» сотрудники и так далее.**

Возможности и угрозы влияют на положение компании, указывают на необходимость изменений. Фирме следует использовать перспективы, соответствующие возможностям компании и обеспечивать себе защиту от угроз.

Методику оценки и анализа возможностей и угроз мы рассмотрели в теме с PEST-анализом. Оценка сильных и слабых сторон может быть сделана аналогичным образом:

Описание фактора внутренней среды	Экспертная оценка (степень влияния фактора: 1 – слабое влияние, 5 – сильное влияние)					Средняя оценка	Качественная оценка позиции
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5		
Разработка новых товаров	4	5	5	5	5	4,8	Сильная
Сильная рекламная поддержка	4	4	5	5	4	4,4	Сильная
Доступ к финансовым ресурсам	3	4	3	3	3	3,2	Нейтральная
Обеспеченность кадрами	2	3	2	2	1	2,0	Слабая
Отношения с поставщиками	3	4	2	4	4	3,4	Нейтральная

Перечень возможных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, предложенный Артуром Томпсоном и Артуром Стриклендом (А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд III. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации.* – М.: ИНФРА-М, 2001):

### **1. Сильные стороны:**

- полная компетентность в ключевых вопросах;
- адекватные финансовые ресурсы;
- хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей;
- признанный лидер рынка;
- хорошо проработанная функциональная стратегия;
- умение избежать сильного давления со стороны конкурентов;
- лидерство по издержкам;
- лучшие рекламные кампании;
- опыт в разработке новых товаров;
- проверенный менеджмент;
- большой опыт;
- лучшие возможности поставщиков;
- превосходные технологии услуг и так далее.

### **2. Слабые стороны:**

- нет четкого стратегического направления развития;
- устаревшее оборудование;
- низкая прибыльность;
- недостаток управленческого таланта и умения;
- отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;
- плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании;
- узкий ассортимент товаров;
- низкий имидж на рынке;
- плохая сеть поставщиков;
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- недостаток средств на изменение стратегии;
- более высокие, чем у основных конкурентов, издержки по продаже каждого вида товара и так далее.

### **3. Возможности:**

- способность обслужить дополнительные группы покупателей либо выйти на новые рынки или новые сегменты рынка;
- пути расширения товарного ассортимента, чтобы лучше удовлетворять потребности покупателей;
- снижение торговых барьеров на привлекательных рынках;
- ослабление позиций фирм-конкурентов;
- возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке и так далее.

#### **4. Угрозы:**

- выход на рынок конкурентов с более низкими издержками;
- медленный рост рынка;
- неблагоприятное изменение курсов валют или торговой политики правительств;
- высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса;
- растущая требовательность покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- неблагоприятные географические изменения и так далее.

После определения всех факторов компания составляет матрицу SWOT-анализа, где указывает мероприятия или программу действий.

Если один из конкурентов уходит с рынка, а фирма умеет быстро разрабатывать новые товары, можно купить его торговую марку и наладить выпуск аналогичной или похожей продукции.

Если курс валюты падает, то можно искать варианты закупки дешевеющих импортных комплектующих, чтобы поднять свою прибыльность и так далее.

В заключение хочу заметить, что сильные и слабые стороны – понятие относительное. Если у фирмы новое современное оборудование, но у конкурентов стоит такое же, вряд ли у нее будут преимущества в этой области. Нужно концентрироваться на том, что у компании действительно получается лучше всех.

## МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Разработка новых товаров 2. Лучшие рекламные компании 3...	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Низкая прибыльность товаров 2. Нет четкой стратегии развития 3...
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. Банкротство одного из конкурентов 2. Выход на новые рынки 3...	Использование сильных сторон для реализации возможностей	Укрепление слабых сторон для максимального использования возможностей
<b>УГРОЗЫ</b> 1. Валютная политика облегчает вход на рынок иностранным компаниям 2. Изменение вкусов покупателей 3...	Использование сильных сторон для нейтрализации угроз	Укрепление слабых сторон для минимизации действия угроз

[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

## «Я – маркетинг». Глава 1

В разделе «Я-маркетинг» я говорю о том, что каждый человек является товаром в маркетинговом понимании.

На Западе существует термин self-marketing, дословно «маркетинг себя». Он направлен на улучшение имиджа и репутации человека. В основном рассматривается применительно к карьере. У нас иногда переводится как «самомаркетинг». Но это слово мне не нравится, поэтому я выбрал название «Я – маркетинг».

Раздел состоит из нескольких глав и проведет вас через всю книгу. В ней повторяются важные вещи, которые нужно запомнить.

Сомневаетесь, что маркетинг применим к живому человеку? Тогда пройдемся по вышенаписанному в контексте карьеры. Хотя маркетинг можно применять и в других областях человеческих отношений, например, при общении с противоположным полом или с тещей.

**Маркетинг помогает фирме продать клиенту товар так, чтобы и клиент остался доволен, и компания получила прибыль.**

И работник хочет получать хороший доход, и работодатель должен обеими руками держаться за ценного работника.

### **У товара есть коммерческие свойства и некоммерческие.**

Каждый человек наделен массой характеристик, начиная с веса и заканчивая чувством юмора. И не все они важны для работодателя в равной мере.

### **Комплекс маркетинга: товар, цена, распределение, продвижение.**

Каждый человек (товар) рассчитывает на вознаграждение за свой труд (цена), работает в какой-то сфере (распределение) и формирует о себе определенное мнение (продвижение).

### **Жизненный цикл товара: этапы выведения на рынок, внедрения, роста, зрелости и спада.**

Школа – этап выведения на рынок, институт – этап внедрения, а уж расти дальше или нет, каждый выбирает сам. А вот этап спада не выбирает, приходит к каждому.

### **Марка – название, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для того, чтобы отличать товар компании от продукции других фирм.**

Есть такое понятие – личный или персональный бренд. За одну и ту же работу люди получают суммы, которые различаются в десятки раз. В каждой отрасли существует некоторое количество суперпрофессионалов, которых «отрывают с руками». Подумайте, может быть, и вам стоит им стать?

### **Конкурентоспособность товара – комплекс его свойств и стоимостных характеристик, которые определяют его успех на рынке.**

Снова применимо к людям. У каждого – свой успех. Каждый стремится развивать какие-то свои стороны. Выше я приводил методику оценки конкурентоспособности. Выделите факторы, необходимые для той должности, которую вы мечтаете занять. Оцените себя по этим факторам. И вы увидите, над чем еще нужно работать.

*Пример: менеджер по продажам. Примерный список качеств:*

- виртуозное владение различными техниками продаж;*
- умение грамотно вести переговоры;*
- способность быстро устанавливать контакт с клиентами;*
- умение поддерживать контакт с постоянными клиентами;*
- знание продукта и способность доступно рассказывать о его преимуществах;*
- презентабельная внешность;*
- грамотная речь;*
- умение разрешать конфликты.*

*Проставив себе оценки, вы поймете, следует ли вам идти на курсы ораторского искусства, на курсы переговорщиков или просто нужно подстричься и купить новый костюм.*

**Маркетинговая среда – все, что окружает компанию и влияет на ее деятельность.**

Человек живет и развивается не в вакууме. На него влияют факторы макросреды: инфляция, уровень безработицы, борьба с «черными» зарплатами и так далее. И влияет микросреда: семь человек на место – что это, если не конкуренция?

**Конкуренцию делят на ценовую и неценовую.**

Можно ни к чему не стремиться и быть гарантированно трудоустроенным, получая прожиточный минимум, а можно претендовать на большее, и даже на гораздо большее. Но для этого придется работать и отличаться от других.

**Состояние конкуренции является результатом действия пяти конкурентных сил: существующие конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители, поставщики, покупатели.**

Возьмем, к примеру, юриста. Вокруг много юристов (существующие конкуренты), подрастают студенты юридических специальностей (потенциальные), внедряются роботы (товары-заменители), существуют курсы повышения квалификации, семинары, тренинги (поставщики) и работодатели либо клиенты (покупатели).

Каждая из этих сил может оказывать на человека различное влияние, в зависимости от его сферы деятельности. Чем сильнее действие этих сил, тем будет ниже уровень дохода у большинства специалистов.

**Используйте маркетинг и для собственного развития!**

## **ЦЕНА**

### **Функции цен**

**Цена – это количество денег, за которое продавец хочет продать, а покупатель согласен купить единицу товара.**

У цен есть много функций, выделю основные, связанные с маркетингом.

#### **1. Учетно-измерительная функция.**

Цена дает возможность:

- определить затраты на производство товара: можем посчитать себестоимость;
- сравнить различные товары: с конкурентами, товарами-заменителями;

– организовать товарообмен, определив количество денег, которое покупатель должен уплатить, а продавец получить за товар: что писать в прайс-листе.

## **2. Регулирующая функция.**

Эта функция регулирует баланс спроса и предложения.

**Спрос отражает потребность в товаре, желание его приобрести и возможность оплатить покупку по конкретной цене.**

**Величина спроса – это количество товара определенного вида и качества, которое покупатель желает купить по данной цене в течение определенного периода времени.**

Величина спроса зависит:

– от доходов покупателей. Кажется, что рост доходов населения должен вызывать рост спроса абсолютно на все товары. Но это не так.

С улучшением уровня жизни меняется структура потребления товаров.

Например, люди начинают потреблять больше мяса, фруктов и сокращают потребление хлеба и макаронных изделий. И наоборот. Так что кому кризис, а кому и бизнес;

– от цен на товары. В основном, чем выше цена, тем ниже спрос, но бывают исключения;

– от цен на товары-заменители. Чем дешевле товары-заменители, тем быстрее сокращается спрос на товар фирмы;

– от ожиданий покупателей. Спрос будет увеличиваться, если покупатель уверен, что завтра цена вырастет. Догадайтесь, что будет, если по всем средствам массовой информации объявят, что курс доллара завтра вырастет на 20-30-50 рублей?

– от вкусов и предпочтений клиентов. Люди предпочитают есть мороженое летом, так уж сложилось.

*Считаем объем спроса. Торт «Наполеон» стоит 500 рублей. Продажи в месяц – 10 тысяч тортов. Спрос на торт «Наполеон» при цене 500 рублей оценивается в 10 тысяч единиц в месяц или в 5 миллионов рублей. Если мы снизим цену до 450 рублей, спрос в штуках должен вырасти.*

**Предложение отражает возможность и желание продавца (производителя) предлагать свои товары для реализации на рынке по конкретной цене.**

**Величина предложения – это количество товара, которое продавец (производитель) желает и способен в соответствии с наличием или производственными возможностями предложить для продажи на рынке в течение некоторого периода времени при определенной цене.**

Как и объем спроса, величина предложения зависит:

- от цены товара. В основном, чем выше цена, тем выше предложение;
- от производственных возможностей. Если производственные мощности в отрасли загружены на 100%, быстро предложение вырасти не сможет;
- от обеспеченности ресурсами. Если в производстве товара используется дефицитный ресурс, рост предложения ограничен;
- от уровня цен на другие товары. Если товары-заменители стоят дорого, предложение будет расширяться;
- от инфляционных ожиданий. Если производитель уверен, что цена будет расти, он станет ограничивать предложение. Например, многие сельскохозяйственные предприятия продают при уборке урожая лишь часть зерна, чтобы покрыть текущие расходы. Остальной объем зерна они хранят до нового года или даже дольше, надеясь на сильное повышение цен на зерно.

*С этой функцией цены мне пришлось столкнуться во время работы на мельнице. В 2010 году резко выросли цены на зерно, в два раза за несколько дней. Возникла необходимость вдвое увеличить оборотный капитал. Это десятки миллионов рублей. Получение кредита в банке заняло бы около месяца. Товарные остатки были невелики.*

*Я выбирал из двух вариантов. Либо быстро распродать остаток муки по текущим ценам и на месяц прекратить реализацию, либо резко поднять цены и сократить спрос, чтобы дотянуть до финансового подкрепления. При этом иметь возможность выполнять заявки, хоть и по завышенным ценам.*

*Был реализован второй вариант, так цена отрегулировала спрос. Обратным примером здесь являются распродажи: накопились товарные остатки – снизили цены – вырос спрос.*

### **3. Стимулирующая функция.**

Цена стимулирует производителя через величину заключенной в ней прибыли. Рыночная цена не зависит от желаний производителей или продавцов и определяется средними условиями производства и ситуацией на рынке. Поэтому, чем ниже индивидуальные затраты фирмы, тем больше прибыли она получит.

Цена стимулирует производителей к снижению затрат. Это достигается внедрением новых технологий и оборудования, рациональным использованием ресурсов, выбором эффективных методов организации производства и управления. Кроме того, компания стремится расширять выпуск тех товаров, которые приносят больше прибыли, то есть возникают экономические стимулы пересматривать ассортимент выпускаемых товаров.



### **Цена позволяет:**

- измерять и сравнивать;
- регулировать спрос и предложение;
- стимулировать производителей к эффективной работе.

## **Цели ценообразования**

Определение цены на товар зависит от рыночных целей, которые ставит перед собой компания. Цена на товар назначается после определения цели фирмы. Ниже – список возможных целей.

### **1. Обеспечение выживаемости.**

Бывают ситуации, когда фирме необходимо выполнить обязательства даже в ущерб прибыльности: выплатить кредит или оплатить поставку критически важных материалов, чтобы не сорвать крупный заказ. В этом случае возникает потребность получить определенную сумму денег к назначенной дате.

*Фирма получила крупный заказ, на котором собирается заработать миллион рублей. Для этого ей нужно взять в банке кредит на сумму 3 миллиона рублей. Но у нее не выплачен предыдущий кредит, который нужно погасить в течение недели. Фирма организует распродажу и продает товары по себестоимости. Она теряет на отсутствии наценки 150 тысяч рублей, но без этого до крупного заказа ей просто не дожить.*

### **2. Максимизация текущей прибыли.**

Максимизация текущей прибыли предполагает получение максимальной прибыли от продажи в каждый момент времени. Цель может ставиться в случае ограниченного объема товара.

*Возьмем условный кинотеатр. В нем 100 мест. Затраты кинотеатра в месяц составляют миллион рублей. В результате тестового изменения цен было выяснено, что при цене билета в 150 рублей заполняемость зала составляет 100%, при цене в 200 рублей – 80% и при цене в 250 рублей – 60%.*

*Считаем прибыль за месяц, 5 сеансов в день, 30 дней в месяце.*

*Вариант 1. Доход составит  $100 \times 150 \times 5 \times 30 = 2250000$  рублей. Прибыль –  $2250000 - 1000000 = 1250000$  рублей.*

*Вариант 2. Доход составит  $100 \times 0,8 \times 200 \times 5 \times 30 = 2400000$  рублей. Прибыль –  $2400000 - 1000000 = 1400000$  рублей.*

*Вариант 3. Доход составит  $100 \times 0,6 \times 250 \times 5 \times 30 = 2250000$  рублей.  
Прибыль –  $2250000 - 1000000 = 1250000$  рублей.*

*Цена в 200 рублей дает максимальную прибыль, ее и используем.*

### **3. Безубыточное существование в условиях острой конкуренции.**

Ситуация характерна для небольших фирм, которые не могут бороться с крупными компаниями в открытую. Цель ценообразования – добиться безубыточного существования. Для этого фирмы выбирают определенный участок рынка и назначают цену на среднем либо выше среднего уровне.

*Пекарня выпускает стандартный ассортимент хлеба и не выдерживает конкуренции с крупными хлебозаводами. Пекарня начинает специализироваться на круассанах. Она теряет часть объема, но более высокая прибыльность круассанов позволяет ей держаться на плаву.*

### **4. Максимизация доли товара на рынке.**

В этом случае используется ценообразование, способствующее максимальному сбыту. В качестве целевого параметра задается определенная доля рынка.

**Доля рынка рассчитывается так: продажи фирмы делятся на общие продажи на рынке и умножаются на 100%.**

*Если фирма продала в городе за месяц 100 тонн тортов, а всего было продано 250 тонн тортов, то доля рынка компании:  $100/250 \times 100 = 40\%$ .*

Чем хороша высокая доля компании на рынке? Фирма производит большой объем, поэтому издержки на единицу продукции у нее меньше. Компании дают скидки за большой объем закупаемого сырья. Есть смысл автоматизировать производство. Фирма везде продвигает себя как лидера рынка и так далее.

### **5. Лидерство по показателям качества товара.**

Условием применения данного подхода является высокое качество продукции или ее эксклюзивность, что дает возможность запросить максимальную цену и получить максимальную прибыль. Это называется «снятие сливок». Таким подходом пользуются, в частности, Samsung и Apple. Пока флагманские телефоны не широко распространены, на них устанавливается высокая цена.

## **Производственные ресурсы**

Производственные ресурсы предприятия можно разделить на три большие группы, принципиально отличающиеся друг от друга:

- основные средства;
- оборотные средства;

– трудовые ресурсы.

## 1. Основные средства.

**Это средства труда, которые многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя свою натуральную форму. По мере износа стоимость основных средств уменьшается и переносится на себестоимость с помощью амортизации.**

*Станок обрабатывает деталь, при этом его форма не меняется, он будет и дальше обрабатывать детали. С помещением, где он стоит, тоже ничего не происходит.*

**Себестоимость – денежная оценка используемых в процессе производства продукции сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию.**

*Светлана покупает каждый месяц 100 заготовок под матрешки и расписывает их вручную. Стоимость заготовки – 20 рублей. Стоимость комплекта красок, лака и кисточек на 100 матрешек – 1000 рублей. На одну матрешку получается  $1000/100=10$  рублей. Затраты времени на матрешку – один час. Светлана оценивает час своего труда в 200 рублей. Тогда себестоимость матрешки составит  $20+10+200=230$  рублей.*

**Амортизация – процесс переноса по частям стоимости основных средств по мере их износа на стоимость производимой продукции.**

*Для более качественной сушки матрешек Светлана приобретает электрический сушильный шкаф. Срок службы шкафа – два года. Стоимость шкафа – 48000 рублей. Пытаться окупить стоимость шкафа сразу за месяц нецелесообразно, так как себестоимость матрешки сразу резко вырастет и составит  $230 + 48000/100=710$  рублей (рост более чем в 3 раза!).*

*Поэтому Светлана рассчитывает норму амортизации. Если шкаф прослужит два года, то за месяц нужно списывать (амортизировать)  $48000/24=2000$  рублей. В расчете на матрешку –  $2000/100=20$  рублей.*

*Кроме того, на сушку каждой матрешки тратится электроэнергия на сумму 3 рубля.*

*Тогда себестоимость матрешки составит  $230+20+3=253$  рубля.*

К основным средствам относятся:

- здания;
- сооружения (эстакады, автомобильные дороги, туннели и так далее);
- передаточные устройства (электросети, теплосети, газовые сети);
- машины и оборудование;
- вычислительная техника;

– транспортные средства и так далее.

## **2. Оборотные средства (материальные ресурсы).**

Это предметы труда, которые участвуют только в одном производственном цикле и полностью переносят свою стоимость на продукцию.

В состав оборотных средств входят:

- сырье;
- материалы;
- полуфабрикаты;
- упаковка;
- электроэнергия;
- газ и так далее.

*Материальными ресурсами для Светланы будут являться заготовки для матрешек, краски, лак, кисточки и электроэнергия. Они полностью расходуются в процессе производства матрешек.*

## **3. Трудовые ресурсы.**

Это численный профессиональный состав занятых работников. Трудовые ресурсы отражаются в себестоимости в виде фонда оплаты труда.

*Оплата труда у Светланы составляет 200 рублей за каждую матрешку.*

# **От затрат к ценности**

**Себестоимость – общая сумма затрат на производство (приобретение) и реализацию товара.**

**Цена – количество денег, затрачиваемых клиентом при покупке.**

Иногда вместо цены рассматривают стоимость владения товаром в течение срока его жизни. Например, струйный принтер дешевле лазерного в момент его покупки. Но его эксплуатация обойдется дороже, если прибавить к цене расходы на покупку картриджей.

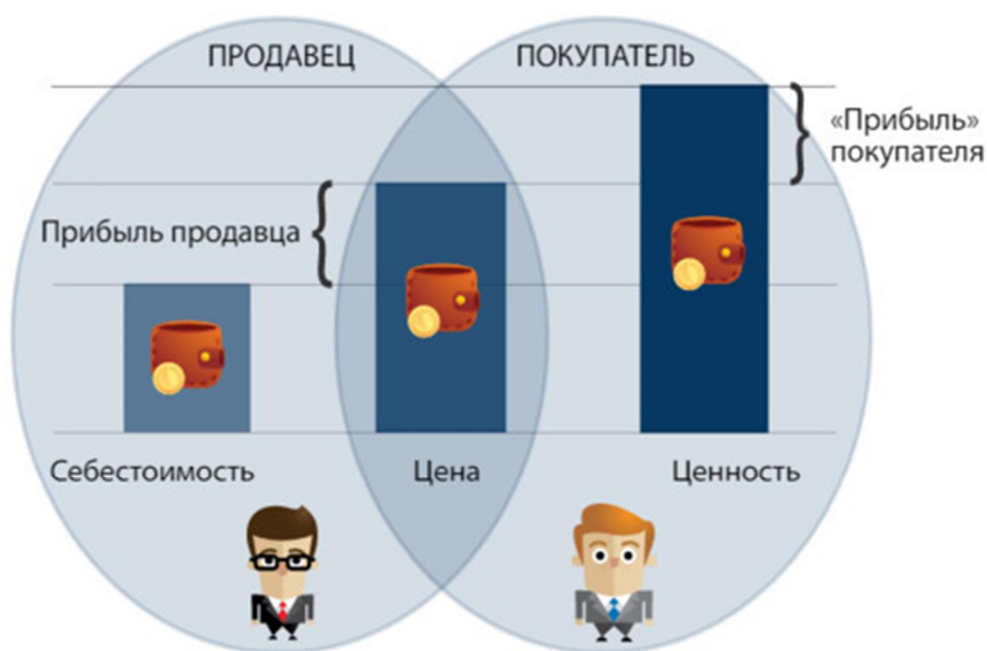
**Ценность – это денежная оценка клиентом полезности товара.**

Ценность определяется потребителем так: к цене лучшего из доступных ему товаров потребитель прибавляет или вычитает свою денежную оценку положительных и отрицательных отличий данного товара от базового. Допустим, человек на протяжении многих лет ходил в любимый бар. Его там все устраивает. На таком же расстоянии от его

дома открыли похожий бар. Чем можно переманить этого клиента? Он неизбежно будет сравнивать новое заведение со старым, и нужны веские причины, чтобы ценность нового предложения перевесила ценность старого.

Установление цены на товар – процесс непростой. Идеальная схема выглядит так:

## СООТНОШЕНИЕ «СЕБЕСТОИМОСТЬ - ЦЕНА - ЦЕННОСТЬ»



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

В идеале продавец должен продать товар по цене выше себестоимости, чтобы получить прибыль и развивать свой бизнес дальше.

Покупатель в идеале тоже должен получить «прибыль», ценность приобретенного товара должна казаться ему выше той цены, которую он заплатил. Например, в новом баре пиво может быть даже чуть дороже, но зато там к пиву прилагаются бесплатные фирменные сухарики, ежедневная шоу-программа и такси до дома при заказе больше тысячи рублей.

*Классическим приверженцем ценообразования на основе воспринимаемой ценности является компания Caterpillar. Ее трактор может стоить 100 тысяч долларов, хотя у конкурентов он стоит 90 тысяч. Когда покупатель спрашивает, почему он должен платить на 10 тысяч долларов больше, продавец отвечает:*

- 90 тысяч – цена трактора, равноценного трактору конкурента;
- 7 тысяч – надбавка за повышенную износостойкость;
- 6 тысяч – надбавка за повышенную надежность;
- 5 тысяч – надбавка за повышенный уровень сервиса компании;
- 2 тысячи – надбавка за увеличенный срок гарантии на оригинальные запчасти.

Всего получается 110 тысяч долларов. Это номинальная цена с учетом ценности трактора Caterpillar. Но компания дает скидку в 10 тысяч, и окончательная цена трактора составляет 100 тысяч долларов!

Так дилер Caterpillar показывает заказчику, почему цена на трактор этой фирмы превышает цену аналогичных моделей конкурентов. Заказчик узнает, что несмотря на то, что его просят заплатить на 10 тысяч больше, в действительности он приобретает дополнительные блага стоимостью в 20 тысяч. Обсуждение заканчивается обычно в пользу Caterpillar, поскольку покупатель убежден, что в данном случае его затраты на эксплуатацию существенно уменьшатся. (Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2005).

## Примеры создания ценности

Некоторые товары представляют такую ценность для покупателя, что продаются по заоблачным ценам.

### 1. Картофель за 500 евро.

Самый дорогой сорт картофеля называется La Bonnotte. Его цена колеблется в пределах от 500 до 650 евро. На вкус плоды сладкие, они обладают лимонным ароматом и ореховым привкусом. Необычный вкус объясняется использованием особых удобрений из морских водорослей.

La Bonnotte на всех не хватает. Французские крестьяне собирают не более 100 тонн корнеплода. Чтобы сохранить клубни и не испортить вкус, все работы по выращиванию и сбору ведутся только вручную.

### 2. Пельмени за 4400 долларов.

Самые дорогие в мире пельмени можно отведать в ресторане для русских эмигрантов Golden Gates, который находится в Нью-Йорке. В их состав, помимо телятины, лосятины и свинины, входит железа глубоководной рыбы-факел. Гостям подают эти особые пельмени при слабом освещении. Дело в том, что благодаря «рыбному» ингредиенту пельмени светятся в темноте. Порция из 8 пельменей опустошит кошелек на 2400 долларов, а из 16 – на 4400 долларов.

### 3. Полотенце за 530 долларов.

Модный дом Hermes, знаменитый своими шелковыми шарфами с рисунком, предлагает замечательные полотенца из махровой хлопчатобумажной ткани размером 90x150 см. На данный момент существует целая коллекция модных полотенец, в которую входит более 20 разных принтов. Они изготовлены из 100% хлопка и не содержат искусственных материалов. Стоимость такого люксового полотенца – 530 долларов.

#### **4. Спички за 48 долларов.**

Компания Fitzsu производит необычные спички. Все дело в том, что весь блок, в котором содержится 100 спичек, создан из цельного куска дерева. Все спички тщательно выточены без клея и без дополнительных материалов. Фактически эти спички представляют собой нечто вроде деревянной скульптуры. Конечно, подобные креативные спички не могут стоить столько, сколько стоят обычные, поэтому их цена составляет 48 долларов США.

#### **5. Сыр за 1000 евро.**

Килограмм сыра Pule стоит 1000 евро. В производстве сыра используется молоко ослиц, выращиваемых в сербском природном заповеднике Zasavica.

Как утверждают производители, в состав сыра не входят никакие специальные ингредиенты, продукт абсолютно натурален и невероятно полезен для здоровья. По легендам, знаменитая царица Клеопатра ежедневно купалась в ослином молоке и это давало ей молодость и красоту.

#### **6. Санки за 7000 евро.**

Швейцарская часовая компания Hublot в 2011 году произвела зимние санки, признанные самыми дорогими в мире. Их цена составила 7000 евро. Для их производства использовалось четыре материала: прессованная древесная зола, карбон, легированная сталь и кожа.

Санки Hublot очень прочны и маневренны, покататься на них может любой взрослый. По скорости скольжения никакие другие санки с ними не сравнятся.

Зимние санки от Hublot были выпущены ограниченным тиражом в 10 экземпляров.

## **Как создать ценность**

Проанализируем, какие методы используются для создания повышенной ценности товара.

### **1. Ограниченность предложения.**

Картофеля, который продается по 500 евро за килограмм, собирают не более 100 тонн. Санки были выпущены тиражом в 10 экземпляров. Могут крестьяне выращивать больше? Скорее всего, да. Санок точно могли сделать больше.

Иногда есть реальные естественные ограничения. Ослиц, выращенных только в сербском природном заповеднике Zasavica, ограниченное количество. Другой пример – испанский хамон. Считается, что самый вкусный хамон получается из мяса свиней, которые питаются исключительно желудями испанских дубов. Но урожая желудей на всех животных не хватает. Поэтому зимой им дают комбикорм. Фирмы, которые заявляют, что кормят животных исключительно желудями, просят за мясо гораздо более высокую цену.

Часто производители часов, и не только часов, выпускают модели ограниченной серией (Limited edition) и эти модели пользуются повышенным спросом.

### **2. Создание легенды.**

Легенда, что знаменитая царица Клеопатра ежедневно купалась в ослином молоке и это давало ей молодость и красоту, помогает продавать сыр из ослиного молока по 1000 евро за килограмм.

«Поставщик Императорского двора», «Поставщик Кремля с 1933 года», «В этом отеле останавливались...», «На этом курорте отдыхали...» и так далее.

Небольшой секрет – не все легенды правдивы, их можно придумывать самим. Главное, чтобы было правдоподобно. «Нашими шариковыми ручками писал еще Пушкин» – не лучший вариант.

При продвижении комбикормов для лошадей использовался следующий текст:

*«Сегодня аналоги корма, впервые созданного в 1877 году в виде смеси для частей русской кавалерии, выпускаются во многих странах, в том числе в Голландии – „законодатель мод“ в комбикормовой индустрии. Мы первыми в России возобновили производство испытанного временем корма, используя для этого самую современную технологию».*

### **3. Использование «секретного ингредиента».**

Особые удобрения и ручное выращивание для картофеля, железа рыбы-факал, листья чая с высокогорных плантаций, формула кока-колы, известная только нескольким людям... Я был на презентации фирмы, выпускающей добавки для комбикормов, которые используют в качестве адсорбента («поглотителя» вредных токсинов) глину с уникальными



свойствами. Залежи этой глины редки, поэтому компания делает акцент именно на ее уникальных свойствах.

Если красиво назвать обычный ингредиент, он может стать «секретным».

#### **4. Креативный дизайн.**

Спички Fitzsu, полотенца Hermes, дизайнерская одежда, обувь и так далее.

#### **5. Уникальная атмосфера использования товара.**

Какие пельмени есть смысл подавать при слабом освещении? Только те, которые светятся!

*Читаем Википедию: «Процедура наливания и питья пива Guinness была превращена в целый ритуал. Идеальная пинта пива Guinness Draught должна наливаться за два подхода в бокал, который имеет специфическую форму в виде тюльпана. Пиво должно наливаться в бокал, наклоненный на 45°. За первый раз наливается три четверти бокала. Потом необходимо подождать, пока поднимется вся пена. Затем под большим напором доливают оставшуюся четверть пива через специальный сепаратор – это необходимо для создания обильной пены. Вся процедура должна занимать ровно 119,53 секунды, которые стали рефреном рекламной кампании „Good things come to those who wait“ („Хорошие вещи приходят к тем, кто ждет“).*

То, что пиво нужно ждать не менее 2 минут, Guinness превратил из неудобства в особую атмосферу предвкушения.

**Каждый метод может использоваться в связке с другими.**

## **Эластичность спроса по цене**

Эластичность спроса по цене показывает, на сколько процентов изменится спрос на товар (объем продаж) при изменении цены товара на 1%.

*Светлана продает матрешки по 300 рублей. За месяц ей удается продавать 100 матрешек. С первого числа следующего месяца Светлана увеличивает цену до 330 рублей. Продажи за месяц составляют 95 матрешек.*

*Чтобы посчитать эластичность, нужно найти, на сколько процентов изменилась цена и на сколько процентов изменился спрос.*

*Цена изменилась на  $(330 - 300) / 300 = 30 / 300 = 0,1$  или 10%.*

*Объем изменился на  $(95 - 100) / 100 = -5 / 100 = -0,05$  или -5%.*

Обратите внимание, что изменение цены и изменение объема идут в разных направлениях. Если цена снижается, спрос растет, и наоборот. Эта ситуация характерна для большинства товаров.

Теперь находим эластичность спроса по цене. Для этого изменение объема делим на изменение цены.

$5/10=0,5$ , при изменении цены на 1% объем продаж изменится на 0,5%.

Общий вид формулы:

$$E_p = \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{Q_2} \times 100 \%}{\frac{P_2 - P_1}{P_2} \times 100 \%},$$

где  $E_p$  – эластичность спроса по цене,  $Q_1$  и  $Q_2$  – объем продаж до и после изменения цены,  $P_1$  и  $P_2$  – первоначальная и новая цена.

Если  $E_p$  находится в интервале от 0 до 1, то спрос неэластичен, увеличение цены на 1% приводит к снижению объема спроса менее чем на 1%, а снижение цены на 1% вызывает повышение объема спроса менее чем на 1%.

Если  $E_p = 1$ , то спрос имеет единичную эластичность, изменение цены на 1% приводит к изменению объема спроса на 1%.

Если  $E_p$  больше 1, то спрос эластичен, увеличение (снижение) цены на 1% приводит к снижению (повышению) объема спроса более чем на 1%.

В случае со Светланой имеет место неэластичный спрос на продукцию.

*В моей практике эластичность спроса на торты была примерно 2,5—3, при увеличении цены на 1% объем продаж снижался на 2,5—3%. Спрос был эластичный.*

Схематично линия спроса выглядит так:

## ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА ПО ЦЕНЕ



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

## Постоянные и переменные затраты

В статье про производственные ресурсы мы рассматривали такое понятие, как себестоимость. Вспомним затраты нашей Светланы:

- стоимость комплекта красок, лака и кисточек на 100 матрешек – 1000 рублей;
- стоимость заготовки матрешки – 20 рублей;
- затраты труда на роспись одной матрешки – 200 рублей;
- амортизация сушильного шкафа – 2000 рублей в месяц;
- расход электроэнергии на матрешку – 3 рубля.

Добавим сюда расходы на реализацию товара: пусть Светлана ежемесячно размещает два рекламных объявления в газете. Сумма затрат в месяц – 1000 рублей.

Затраты, которые входят в себестоимость, можно разделить на две принципиально разные группы: постоянные и переменные.

**Постоянные затраты не зависят от объема выпуска товара.**

У Светланы к постоянным затратам относятся амортизация шкафа и реклама в газете. Светлана может сделать за месяц 100 матрешек. Может проболеть полмесяца и сделать 50. Может нанять знакомую и вместе с ней сделать 200 матрешек. Все равно затраты на рекламу составят 1000 рублей и стоимость шкафа амортизируется за 24 месяца.

Постоянные затраты Светланы составляют  $2000+1000=3000$  рублей в месяц.

**Чем больше объем выпускаемой продукции, тем меньше постоянных затрат приходится на единицу товара, тем выше прибыль с единицы товара.**

Если Светлана раскрасит за месяц 50 матрешек, то на каждую матрешку придется  $3000/50=60$  рублей постоянных затрат. Если 100 матрешек –  $3000/100=30$  рублей. Если 200 –  $3000/200=15$  рублей. Именно в этом проявляется эффект масштаба: чем больше Светлана выпускает продукции, тем ниже себестоимость одной матрешки.

Примеры постоянных затрат:

- арендные платежи: аренда офиса, техники и так далее. Светлана могла не покупать сушильный шкаф, а взять его в аренду за 2000 рублей в месяц;
- программное обеспечение. Например, Светлане предлагают купить доступ к пополняемой базе эскизов матрешек за 1000 рублей в месяц;
- оплата труда может относиться к постоянным затратам. Если Светлана наймет знакомую за фиксированную сумму, например, 15000 в месяц, то эта сумма тоже будет учитываться в составе постоянных затрат;
- амортизация и так далее.

Переменные затраты напрямую зависят от объема выпуска товара.

У Светланы переменными затратами будут стоимость заготовок, комплекта для рисования, затраты собственного труда, стоимость электроэнергии. Сумма переменных затрат составит  $20+1000/100+200+3=233$  рубля.

Если она наймет знакомую не за фиксированную ставку в месяц, а будет платить ей по 200 рублей за каждую оформленную матрешку, то оплата будет относиться к переменным издержкам. И переменные издержки по матрешкам, расписанным знакомой, также составят 233 рубля.

Примеры переменных затрат:

- затраты на сырье и материалы: заготовки, краски, лак;
- затраты на энергию, топливо;

- оплата труда, когда она растет пропорционально объему выпуска;
- лицензионное вознаграждение, если оно установлено в процентах от объема продаж, и так далее.

## Точка безубыточности

После того, как фирма определилась с размером постоянных и переменных затрат, можно найти точку безубыточности. Схематично это выглядит так:



**Точка безубыточности** – это объем производства и реализации товара, при котором затраты равны выручке. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции или в денежном выражении.

*Постоянные затраты Светланы составляют 3000 рублей в месяц. Их величина не изменяется при изменении объема, линия постоянных издержек параллельна оси объема.*

*Переменные затраты на одну матрешку составляют 233 рубля. При производстве одной матрешки Светлана затратит 233 рубля, двух матрешек – 466 рублей, трех матрешек – 699 рублей и так далее. Если Светлана не сделает ни одной матрешки, переменных затрат*

не будет. Линия переменных издержек начинается из нулевой точки и плавно растет.

Общие затраты являются суммой постоянных и переменных издержек. Их линия параллельна прямой переменных затрат, но сдвинута по оси денег на величину постоянных.

Светлана продает матрешки по цене 300 рублей. При нулевых продажах выручка отсутствует. При продаже одной матрешки выручка составит 300 рублей, двух матрешек – 600 рублей и так далее. Линия выручки так же выходит из нулевой точки, как и прямая переменных затрат, но растет в деньгах быстрее, так как 300 больше, чем 233.

Находим точку безубыточности.

Если из цены одной матрешки вычесть переменные затраты на ее производство, получим  $300 - 233 = 67$  рублей. Эту величину называют маржинальным доходом на единицу товара.

**Маржинальный доход – разность между выручкой от реализации и переменными затратами. Иногда маржинальный доход называют суммой покрытия.**

Эти 67 рублей начинают покрывать постоянные затраты Светланы. Теперь легко посчитать точку безубыточности. Общую сумму постоянных затрат нужно разделить на маржинальный доход на единицу товара:  $3000 / 67 = 44,78$  матрешек.

Чтобы возместить все свои затраты и избежать убытка, Светлане нужно раскрашивать и продавать не менее 45 матрешек в месяц.

После того, как все постоянные затраты возмещены, маржинальный доход на единицу товара начинает формировать прибыль.

Если Светлана сделает и продаст 100 матрешек, ее прибыль составит

$300 \times 100 - 233 \times 100 - 3000 = 3700$  рублей.

Светлана не может увеличивать свое производство до бесконечности. Поэтому на графике введено ограничение в виде объема рынка (максимально возможный объем продаж за период) или производственной мощности (максимально возможный объем производства за период). Светлана физически не раскрасит за месяц миллион матрешек, и вряд ли на такое количество будет спрос.

**Перед тем, как заняться бизнесом, компании следует посчитать точку его безубыточности. Возможно, она лежит за пределами производственной мощности.**

## Как я в поля ходил

«Ходить в поля» означает проводить полевые исследования, собирать информацию непосредственно от покупателей, посредников и других источников в реальных жизненных ситуациях.

Когда я в далеком 1997 году устроился на хлебозавод, примерно в это же время директор начал проводить политику увеличения эффективности работы фирмы.

Выглядело это так: собрали управленческий персонал, распределили участки работ. В основном это касалось снижения затрат, кто-то должен был следить за расходом мощных средств и их закупку по минимальным ценам, кто-то должен был анализировать звонки по межгороду и так далее. Мотивация была объявлена в размере 10% от дополнительной прибыли фирмы каждому по своему участку.

Мне как молодому специалисту по маркетинговым исследованиям было поручено следить за ценами на хлеб и торты, хотя это и так было моей работой.

Выхожу я в поля и вижу, что наш торт на основе безе стоит примерно на полторы тысячи рублей меньше, чем у конкурентов. Такие были цены тогда, потом номинал денежных знаков уменьшили в тысячу раз.

При этом хлебозавод находится в лидерах рынка и делает качественную продукцию. Разговоры с продавцами в магазинах эту информацию подтверждают.

Торт-безе является нишевым тортом, его любят далеко не все, но на него есть устойчивая группа покупателей, поэтому спрос на него, по моему предположению, был неэластичным.

Сравнив цену на наш торт с ценами конкурентов, я поднимаю цену на 7,7%, что практически не сказывается на объеме продаж и приносит дополнительной выручки по месяцу на сумму 4,7 миллиона рублей. Из которых мне как бы полагается 470000 рублей, примерно половина зарплаты.

На следующем собрании по эффективности я бодро об этом докладываю. Директор многозначительно кивает головой и... правильно, больше собраний на эту тему не было!

Премии мне не дали, но что может быть ценнее опыта?

**Постоянный мониторинг цен компании и конкурентов – источник дополнительной прибыли.**

## Максимизация прибыли

В разделе про эластичность спроса мы выяснили, что изменение цены влияет на величину спроса.

Теперь посмотрим, как будет изменяться выручка фирмы при разных уровнях цен.

В моей «торговой» практике коэффициент эластичности составлял 2,5—3. Для примера возьмем значение 2,5, изменение цены на 1% вызывает изменение объема на 2,5%.

Считаем выручку при разных уровнях цен на торты:

Цена, р./кг	Объем, т	Выручка, тыс. р.					
120	200	24000					
140	175	24500					
160	150	24000					
180	125	22500					
200	100	20000					
220	75	16500					
240	50	12000					
260	25	6500					
280	0	0					

Реальный уровень продаж составляет 100 тонн в месяц при средней цене за килограмм торта 200 рублей. Если цена повысится до 220 рублей (на 10%), то объем продаж снизится на  $10 \times 2,5 = 25\%$ . Четверть от 100 тонн – это 25 тонн. Если цена увеличится на 20%, объем уменьшится на  $20 \times 2,5 = 50\%$  и так далее. То же самое со снижением цены. Цену умножаем на объем, получаем выручку.

*Примечание. В реальной жизни линия спроса редко бывает прямой линией. Я привожу схематичный пример, чтобы объяснить механизм взаимодействия спроса, цен и прибыли.*

Из таблицы видно, что максимальная выручка получается при снижении цены до 140 рублей за килограмм и объеме 175 тонн.

Но мы стремимся не увеличить выручку, а максимизировать прибыль. Поэтому в таблицу добавляем затраты:

Цена, р./кг	Объем, т	Выручка, тыс. р.	Постоянные затраты, тыс. р.	Переменные затраты, р./кг	Переменные затраты, тыс. р.	Общие затраты, тыс. р.	Прибыль, тыс. р.
120	200	24000	5000	140	28000	33000	-9000
140	175	24500	5000	140	24500	29500	-5000
160	150	24000	5000	140	21000	26000	-2000
180	125	22500	5000	140	17500	22500	0
200	100	20000	5000	140	14000	19000	1000
220	75	16500	5000	140	10500	15500	1000
240	50	12000	5000	140	7000	12000	0
260	25	6500	5000	140	3500	8500	-2000
280	0	0	5000	140	0	5000	-5000



Уровень постоянных затрат в моем примере составляет 5 миллионов рублей в месяц. Переменные затраты на килограмм торта – 140 рублей. Общую сумму переменных издержек находим, умножая 140 на соответствующий объем. Общие затраты – постоянные плюс переменные. На сегодняшний момент у фирмы есть прибыль в размере 1 миллиона рублей.

Из таблицы видно, что уменьшение цены сразу приводит к снижению прибыли. Повышение цены на 10% дает результат по прибыли, аналогичный существующему. Повышение цены более, чем на 10% также снижает прибыль.

**Максимальный убыток возникает, когда цена падает ниже переменных издержек на единицу товара. Это совершенно недопустимая ситуация. Поэтому следует понимать структуру своих затрат.**

Теперь интересно, как ведет себя прибыль на отрезке между ценами 200 и 220 рублей. Детализируем таблицу:

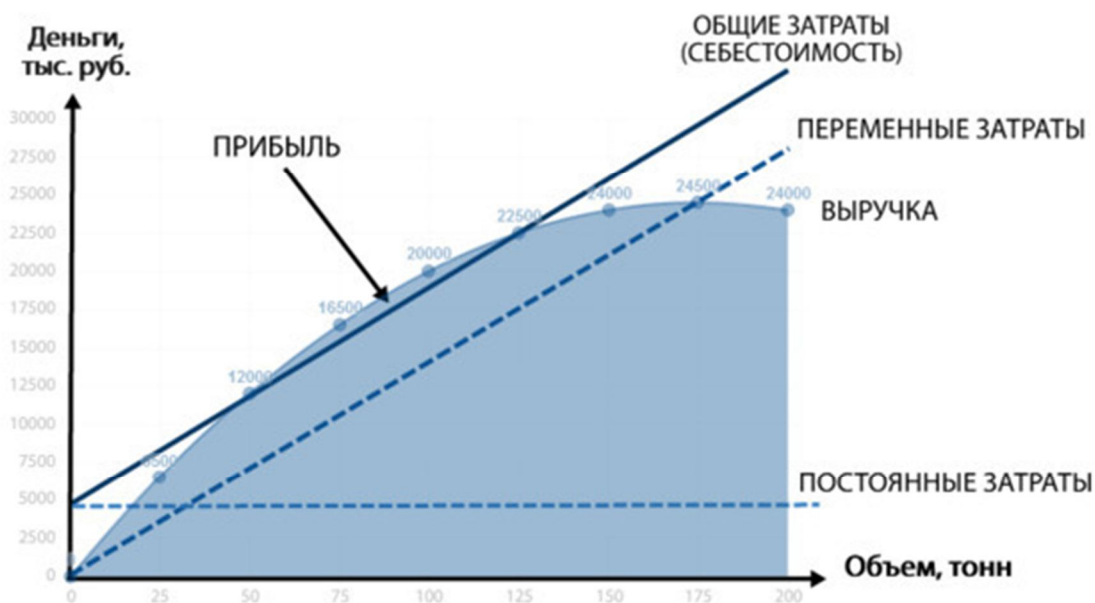
Цена, р./кг	Объем, т	Выручка, тыс. р.	Постоянные затраты, тыс. р.	Переменные затраты, р./кг	Переменные затраты, тыс. р.	Общие затраты, тыс. р.	Прибыль, тыс. р.
200	100	20000	5000	140	14000	19000	1000
205	93,75	19219	5000	140	13125	18125	1094
210	87,5	18375	5000	140	12250	17250	1125
215	81,25	17469	5000	140	11375	16375	1094
220	75	16500	5000	140	10500	15500	1000

Максимум прибыли находится в точке с ценой 210 рублей за килограмм торта. Пусть объем продаж немного упадет, зато прибыль вырастет на 125000 рублей в месяц.

В разделе про точку безубыточности мы рассматривали формирование прибыли фирмы.

Немного видоизменим график по нашему примеру.

## МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ



t.me/simplemarketing

График показывает, что фирма получает прибыль только в диапазоне от 50 до 125 тонн при ценах от 180 до 240 рублей за килограмм торта. При этом максимум прибыли находится в точке 210 рублей за килограмм и 87,5 тонн продаж. Выручка при этом не максимальна, она может расти и дальше.

В нашем примере для того, чтобы поднять прибыль на 12,5%, нужно всего лишь увеличить цены на 5% и только на 5%, не больше и не меньше.

При другом уровне переменных издержек результаты получатся другие. Примем переменные издержки в размере 120 рублей на килограмм торта.

Цена, р./кг	Объем, т	Выручка, тыс. р.	Постоянные затраты, тыс. р.	Переменные затраты, р./кг	Переменные затраты, тыс. р.	Общие затраты, тыс. р.	Прибыль, тыс. р.
120	200	24000	5000	120	24000	29000	-5000
140	175	24500	5000	120	21000	26000	-1500
160	150	24000	5000	120	18000	23000	1000
180	125	22500	5000	120	15000	20000	2500
200	100	20000	5000	120	12000	17000	3000
220	75	16500	5000	120	9000	14000	2500
240	50	12000	5000	120	6000	11000	1000
260	25	6500	5000	120	3000	8000	-1500
280	0	0	5000	120	0	5000	-5000

Получается, что мы имеем максимум прибыли при существующей цене и объеме продаж, ничего менять не нужно.

А вот уровень постоянных затрат здесь роли не играет. Пусть постоянные затраты составляют не пять миллионов, а два миллиона.

Цена, р./кг	Объем, т	Выручка, тыс. р.	Постоянные затраты, тыс. р.	Переменные затраты, р./кг	Переменные затраты, тыс. р.	Общие затраты, тыс. р.	Прибыль, тыс. р.
120	200	24000	2000	140	28000	30000	-6000
140	175	24500	2000	140	24500	26500	-2000
160	150	24000	2000	140	21000	23000	1000
180	125	22500	2000	140	17500	19500	3000
200	100	20000	2000	140	14000	16000	4000
205	93,75	19219	2000	140	13125	15125	4094
210	87,5	18375	2000	140	12250	14250	4125
215	81,25	17469	2000	140	11375	13375	4094
220	75	16500	2000	140	10500	12500	4000
240	50	12000	2000	140	7000	9000	3000
260	25	6500	2000	140	3500	5500	1000
280	0	0	2000	140	0	2000	-2000

Все равно максимум прибыли получаем при цене в 210 рублей.

**Знание эластичности спроса и структуры затрат компании помогает максимизировать прибыль.**

## Факторы, влияющие на спрос

### 1. Доступность приемлемых товаров-заменителей.

Чем больше заменителей товара представлено на рынке, тем более эластичным будет спрос. Большое количество товаров-заменителей помогает потребителям сопротивляться повышению цен.

*Если завтра все торты подорожают в два раза, их потребление существенно снизится, так как для чаепития можно купить шоколадку, для подарка – коробку хороших конфет и так далее. И наоборот, лекарства, не имеющие аналогов, будут показывать низкую чувствительность спроса к изменениям цены.*

## **2. Степень необходимости товара для покупателя.**

Спрос будет эластичным, если товар для покупателя – не необходимая покупка. И наоборот, чем в большей степени продукт рассматривается как необходимость, тем менее эластичным будет спрос на него.

*Сравните, например, молоко и йогурты. В каком случае спрос будет эластичнее?*

## **3. Наличие у товара уникальных свойств.**

Если товар обладает уникальными свойствами, которые отличают его от продукции конкурентов, спрос на него будет менее эластичным. Цена становится менее важным фактором, когда покупатель осознал преимущества и согласен платить за уникальность товара. Чем более уникален продукт, тем меньше вероятности, что покупатели будут рассматривать предложения конкурентов.

*У каждого, я думаю, есть какие-то любимые марки парфюмерии, одежды, техники и других вещей, которые вы не перестанете покупать, даже если цена увеличится на 10-20-30%. Любимый запах, легкий материал, удобный интерфейс...*

## **4. Способность покупателя сравнить товар с продукцией конкурентов.**

Некоторые продукты являются сложными, имеют трудно воспринимаемые параметры и обычно нелегки для сравнения. Из-за трудностей сравнения спрос может быть неэластичным.

*Захотелось вам на участке поставить баню «под ключ». Сколько решений здесь придется принять! Одни предлагают парную с закрытой каменкой, другие – сауну с открытой; одни на дровах, вторые на газе, третьи на электричестве.*

*И наоборот, простые продукты, с которыми клиенты не испытывают трудностей в сравнении, имеют более эластичный спрос. Чтобы сравнить две пачки салфеток на полке магазина, обычно не требуется много времени.*

## **5. Процент бюджета клиента, который он хочет потратить на покупку.**

Если цена товара составляет малый процент бюджета покупателя, спрос будет менее эластичен. Покупатели становятся чувствительными к цене, когда покупка требует значительной части их бюджета.

*Увеличение цены на соль в два раза вы переживете относительно легко. Увеличение в два раза цен на бытовую технику заставит вас задуматься: стоит ли менять холодильник или пусть работает до полного износа?*

*Чувствительность можно снизить применением кредитования, скидок и путем переключивания части цены на другого плательщика (например, работодатель может частично покрывать медицинские страховки, абонементы в спортзал и так далее).*

## **6. Затраты на переключение с одного товара на другой.**

Затраты на переключение с одного товара на другой – затраты, которые несет покупатель в связи с приобретением нового товара. К таким затратам относятся расходы на дополнительное оборудование, материалы, обучение персонала и так далее. Покупатели менее чувствительны к цене нового товара, если сумма затрат на переключение минимальна.

*Затраты на программное обеспечение состоят из двух частей: стоимости программы и ежегодной платы за обновления. Переход на ПО другого производителя снова предполагает покупку программы, а это значительная единовременная сумма. Поэтому повышение цен на обновление до определенного момента не будет вызывать снижения спроса.*

## **7. Наличие видимой связи «цена – качество».**

Спрос менее эластичен для товаров, которые выражают имидж высокого качества через цену. Данное соотношение может являться признаком эксклюзивности, престижа и так далее.

**Чем менее эластичным будет спрос на товар, тем больше у компании будет маневра для повышения цен и сохранения прибыли для устойчивого развития.**

# **Трюки продавцов**

Все мы люди, а где люди – там психология.

Психология давно состоит на службе у маркетинга, помогая опустошать карманы покупателей. При «подаче» цены клиенту используется множество приемов, позволяющих повисить продажи «на пустом месте».

## **1. «Выгодное» предложение.**

Вы приходите в кинотеатр и встаете в очередь за попкорном. Выбор состоит из двух предложений: большая порция за 200 рублей

и маленькая за 100 рублей. Скорее всего, большинство выберет второй вариант.

Но если в меню добавить средний размер за 180 рублей, то большинство покупок сместится в сторону большой порции: она же всего лишь на 20 рублей дороже!

Попкорн не изменился, цена не изменилась, а продажи увеличились!

В первом случае мы сравниваем два варианта и принимаем решение, исходя из собственных потребностей. Во втором случае мы принимаем решение на основе сравнения стоимости трех вариантов и выбираем наиболее «выгодное» предложение, а нужен ли нам действительно большой попкорн – это остается на втором плане. Добавление среднего размера – это уловка, направленная на то, чтобы побудить покупателя выбрать самый дорогой вариант.

Когда в следующий раз вам предложат «немного» доплатить и получить большую порцию, подумайте, нужна ли она вам?

## **2. Уменьшение первой цифры цены на единицу.**

Изменение цены дает больший эффект при уменьшении цифры слева. Разница в 10 рублей между 18880 и 18870 особой роли не играет. Разница в 10 рублей между 19000 и 18990 смотрится лучше. А разница в 10 рублей между 20000 и 19990 имеет большое значение.

Почему цифра слева так важна? Наш мозг обрабатывает числа настолько быстро, что мы неосознанно определяем размер числа еще до того, как заканчиваем его читать. Поэтому в числе 19990 мозг фиксирует внимание на цифре 1 (19) и ощущает ее более низкой, чем 2 (20).

Прием известный, но продавцы регулярно этим пользуются, ведь это работает.

## **3. Оплата в рассрочку.**

Когда нам предлагают оплатить товар маленькими частями (не всю сумму сразу), наше внимание приковывается к низкой цене. Здесь опять играет роль психология. 39 рублей в день в течение полгода воспринимаются легче, чем 6999 рублей единовременно. Продавцы при личной продаже могут усиливать этот эффект сравнениями типа: «Да это дешевле чашки кофе!».

## **4. Ничего лишнего.**

Ученые доказали, что если убрать разделитель разрядов, то покупатели могут посчитать цену более низкой. То же самое относится к знакам валют. Какая цена вам кажется более высокой: \$5 999,00 или 5999?

## **5. Сначала высокие цены.**

Существует «эффект якоря» (эффект привязки) – особенность оценки числовых значений человеком, из-за которой оценка смещается

в сторону начальной величины (точки отсчета). Этим часто пользуются рестораны, вставляя в первые страницы меню дорогие «страшилки», тем самым устанавливая высокую точку отсчета. Ресторан не рассчитывает, что вы закажете фирменное блюдо за 48000 рублей, но по сравнению с ним стейк за 2000 рублей кажется не таким дорогим.

Если магазин хочет продать футболку за 1500 рублей, ее повесят к одежде ценовой категории 5000+, а не к футболкам за 300 рублей. Во втором случае шансы продать ее намного ниже.

Тот же самый прием используется на распродажах или акциях, когда на ценнике присутствует более высокая предыдущая цена.

## **6. Мелкий шрифт.**

Мы лучше воспринимаем цены, написанные маленьким шрифтом, чем более крупным и выделенным. Очень часто продавцы для привлечения клиентов используют большие шрифты и совершают ошибку.

На самом же деле это еще больше сбивает с толку, так как в наших умах физические размеры прочно связаны с численными величинами.

## **7. «Уменьшающие» слова.**

Интернет-магазин DVD-дисков в результате изменения надписи цены подписки с «Предоплата \$5» на «*Небольшая* предоплата \$5» повысил объемы продаж на 20%. Из надписей «Доставка по городу 200 рублей» и «Доставка по городу *всего* 200 рублей» лучше воспринимается вторая. В непосредственной близости от цены продавцы не размещают фразы типа «*Высокое* качество» или «*Большой* выбор цветов», они скорее напишут «*Низкий* уровень шума» или «*Малые* габариты».

**Знание этих приемов поможет вам больше зарабатывать в своем бизнесе и меньше тратить у других.**

# **Игра в монополию**

Степень уникальности товара – важный фактор при установлении цены.

Чем выше степень уникальности товара, тем сильнее фирма может влиять на его цену.

Чем меньше товар отличается от товаров конкурентов, тем более ограничена компания в выборе цены. В связи с этим возможны четыре варианта конкурентной ситуации.

## **1. Монополия.**

«Моно» в переводе с греческого – «один», «полео» – «продаю». На рынке присутствует один продавец уникального товара. Цена устанавливается на уровне, когда прибыль стремится к максимуму.

Это идеальная ситуация, когда у товара нет конкурентов. Ограничением развития фирмы выступает только объем спроса или производственная мощность (максимально возможный объем производства за период).

Виды монополий:

– Естественные: железнодорожное сообщение, водоснабжение, добыча полезных ископаемых. *«Газпром» – мечты сбываются.*

– Государственные или закрытые. У фирмы есть эксклюзивное право на разработку, производство, импорт-экспорт какого-либо товара, предоставленное государством. *«Рособоронэкспорт» – монополист в сфере экспорта конечной продукции военного назначения.*

– Открытые. Возникают в результате появления новой технологии или товара в период, пока конкуренты не освоили эту технологию или производство этого продукта. *Россия на сегодняшний день имеет единственный атомный ледокольный флот в мире.*

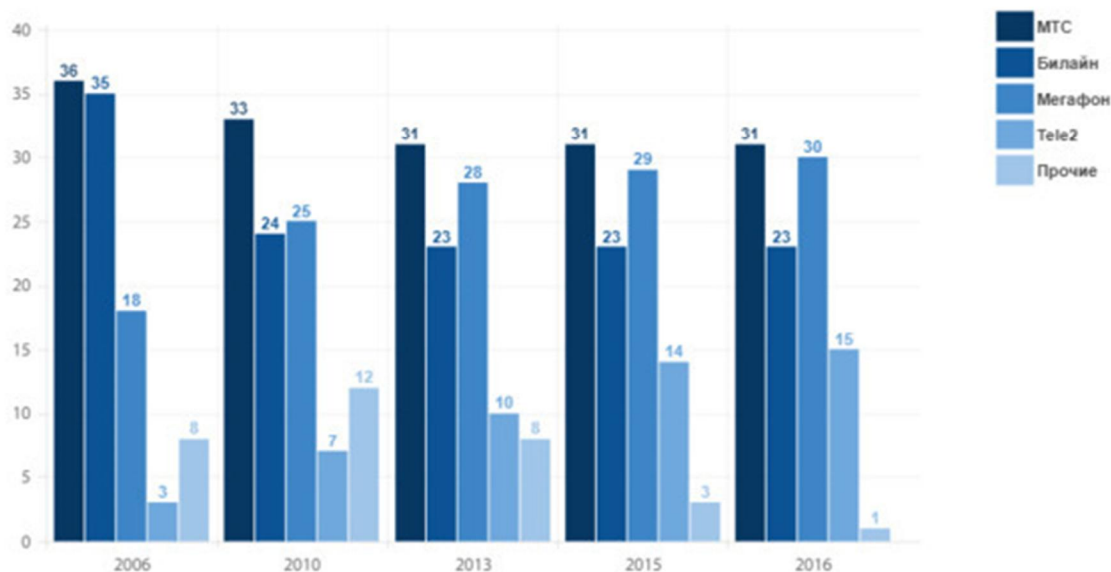
## **2. Олигополия.**

«Олигос» в переводе с греческого – «малочисленный», «полео» – «продаю». Поэтому олигархов много не бывает. На рынке присутствует несколько крупных компаний, изменение цены на продукцию каждой из них сильно влияет на цены и объемы продаж других. Цена в таком случае устанавливается исходя из воспринимаемой ценности товара. На рынке либо идет ценовая война, компании снижают цену, борясь за долю рынка. Либо присутствует ценовой сговор, компании договариваются между собой о поддержании цен на свои товары.

*Здесь классическим примером будет «большая тройка» сотовых операторов, которую пытается догнать Tele2. Данные взяты с сайта 1234g.ru.*



## ДОЛЯ РЫНКА ОПЕРАТОРОВ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ ПО ЧИСЛУ АБОНЕНТОВ, %



t.me/simplemarketing

### 3. Монополистическая конкуренция.

На рынке предлагаются похожие товары, но с несколько отличающимися характеристиками. В этом случае потребители не в состоянии напрямую сравнивать цены на товары, и продавцы могут изменять их в достаточно широких пределах. Чем больше разница между товарами, тем более свободно компания устанавливает цены.

*Пример – смартфоны. Значительное (но ограниченное) количество производителей, завышенная цена на новинки, появление новых свойств, затрудняющих сравнение, широкий диапазон цен.*

### 4. Чистая (совершенная) конкуренция.

На рынке большое количество компаний предлагает идентичные товары. Цены отдельной компании не должны быть выше рыночных, иначе покупатель уйдет к другому продавцу с низкой ценой. Установить цены ниже рыночных также не удастся, так как другие продавцы начинают терять покупателей и тоже снижать цены.

*Примеры – продовольственные рынки, автомойки, шиномонтажные мастерские и так далее.*

Обязательным условием этой ситуации является полная осведомленность покупателей о наличии товаров и ценах на данный товар у других продавцов. Спасибо интернету, узнавать цены стало гораздо проще.

**Как любил говорить один из моих начальников, лучшая форма конкуренции – это монополия!**

## **Этапы установления цены**

Для грамотного установления цены нужно пройти следующие этапы:

### **1. Выбор цели ценообразования.**

*Светлана решила, что каждая ее матрешка будет произведением искусства, поэтому выбрала для себя стратегию лидерства по показателям качества товара.*

### **2. Учет факторов спроса.**

*Матрешки не являются жизненно необходимым продуктом, но и процент бюджета клиента в данном случае невелик.*

*Наличие уникальных свойств налицо, хотя клиенту и довольно легко будет сравнить два товара: стандартные матрешки и уникальные. У кого отсутствует художественный вкус, вообще может не понять разницы.*

*Затрат на переключение нет, связь «цена-качество» присутствует, но может быть не совсем очевидной.*

*На основании опроса знакомых Светлана делает вывод, что максимальная цена на ее товар – 400 рублей, выше этой цены никто покупку совершать не захотел даже гипотетически.*

### **3. Анализ затрат.**

*На основании того, что ее товар должен выглядеть безупречно, Светлана выбирает соответствующих поставщиков.*

*Она могла бы обратиться к знакомому токарю дяде Вите, который сделал бы ей заготовки по цене 10 рублей за штуку. Но у дяди Вити периодически дрожит рука, поэтому заготовки получаются неровные, где-то есть сколы и так далее.*

*В результате Светлана заказывает заготовки в два раза дороже на производстве, где их изготовление происходит автоматически, они имеют одинаковый размер и высокое качество. То же самое с красками, кистями и лаком – она покупает лучшее.*

*Итого у Светланы 3000 рублей постоянных затрат в месяц и 233 переменных затрат на одну матрешку. Светлана планирует продавать около 100 матрешек в месяц, поэтому минимальная цена на товар составит  $3000/100+233=263$  рубля.*

#### **4. Учет факторов конкуренции.**

*Светлана знает, что в ее городе продаются стандартные матрешки по 150 рублей. Раскрашиваются они машинным способом и все на одно лицо. Фактически по матрешкам есть один монополист, который ориентируется на низкую цену и низкие издержки. Но это монополия открытая, барьеров для входа на рынок нет. Выбранная Светланой стратегия лидерства по качеству поможет обойти монополиста. Если бы Светлана ориентировалась на массовый дешевый товар, ей бы пришлось гораздо сложнее.*

*Видно, что цена конкурента ниже себестоимости матрешек Светланы. Но у Светланы другое качество товара, поэтому она назначает базовую цену в размере 300 рублей за матрешку.*

#### **5. Тестирование цены.**

*Светлана делает первую партию матрешек и отправляет в две торговые точки в разных концах города. В одной розничная цена устанавливается в размере 300 рублей, в другой – 350 рублей. За неделю первая точка продает 22 матрешки, вторая – 20.*

*Светлана понимает, что за месяц в первом случае она продаст около 100 матрешек, во втором – около 90. Считает прибыль.*

*Вариант 1:  $100 \times 300 - 100 \times 233 - 3000 = 3700$  рублей. Зарплата Светланы составит  $100 \times 200 = 20000$ . Общий доход Светланы – 23700 рублей.*

*Вариант 2:  $90 \times 350 - 90 \times 233 - 3000 = 7530$  рублей. Зарплата Светланы составит  $90 \times 200 = 18000$ . Общий доход Светланы – 25530 рублей.*

*Очевидно, что второй вариант для Светланы выгоднее.*

#### **6. Адаптация цены.**

*Светлана дает объявление в газету со следующим текстом: «Уникальные авторские матрешки! Матрешки с Вашим портретом – 1999 рублей! Просто красивые матрешки – 349 рублей!»*

*Светлана назначила цену, по которой продукция будет пользоваться спросом, покрывать ее затраты и приносить максимальный доход.*

## **СБЫТ**

## **Посредники**

Большинство бизнесов сталкивается с тем, что физическое расстояние между компанией и ее клиентами очень велико. Чтобы увеличить спрос на свою продукцию, фирмам нужны посредники.

Выбор каналов распределения – сбытовой сети – важное решение, которое должно поддерживать общую стратегию развития компании. Если Светлана делает уникальный товар, ей не следует сотрудничать с магазинами дешевого ширпотреба. Скорее ей подойдут художественные салоны.

Привлечение посредников – это потеря части контроля над сбытом продукции. Кроме того, посредник берет плату за свои услуги, что увеличивает стоимость товара. В то же время фирма часто сама не в состоянии выполнять все функции сбыта. Но нужно отметить, что интернет и прочие достижения техники и технологии значительно увеличили для компаний возможности контроля сбыта продукции.

Выделяют следующие функции сбыта:

### **1. Продажа, как получение оплаты за товар.**

Организация обмена денег покупателя на товар.

*Торговая точка должна иметь соответствующий законодательству инструмент получения платежей от клиентов.*

### **2. Транспортировка.**

Перемещение товаров от места их производства к месту покупки или потребления.

*Светлана может сама возить матрешек в художественные салоны, посредники могут приезжать к ней за товаром, может продавать матрешек прямо на дому конечному покупателю.*

### **3. Деление.**

Обеспечение доступности товаров в количестве и форме, необходимой покупателям.

*У Светланы в стандартном комплекте три матрешки. Какой-нибудь магазин теоретически может начать продавать их поштучно.*

### **4. Хранение.**

Обеспечение доступности товаров в любой момент покупки.

*Светлана уезжает в отпуск, но матрешки лежат на складах в точках продаж.*

### **5. Сортировка.**

Создание наборов специализированных или взаимодополняющих товаров.

*Магазин может предлагать в наборе с матрешкой коробку конфет, букет цветов, книгу о художественной росписи... все, чего нет у Светланы.*

## **6. Установление контакта.**

Действия, облегчающие доступ к многочисленным и удаленным группам покупателей.

*Салон выезжает на художественную ярмарку, где не только продает много матрешек, но и собирает для Светланы контакты потенциальных клиентов.*

## **7. Информирование.**

Точка продаж сама по себе может являться источником продвижения товара.

*В точках продаж Светлана размещает объявления о выпуске новых матрешек в виде героев из комиксов.*

Кроме этих функций, посредники оказывают клиентам дополнительные услуги благодаря своей близости, удобному расписанию работы, скорости поставки, обслуживанию, выдаваемым гарантиям, кредитованию и так далее.

Роль сбыта и посредников заключается в том, чтобы привести товар производителя в такое состояние, которое нужно клиенту.

Многие ли товары лично вы покупаете напрямую у производителя?

## **Как я посредника проверял**

Посредники играют немаловажную роль в продажах продукции компании. Но их цели не всегда полностью совпадают с целями производителя.

Это было в те времена, когда я работал начальником отдела маркетинга на хлебозаводе. Мы продавали торты на территории от Москвы до Екатеринбурга. На тот момент сбыт у нас строился через систему торговых представителей. Это были независимые компании или частные предприниматели. В каждом субъекте Российской Федерации, где мы работали, было от одного до трех торговых представителей.

Заработок торгового представителя рассчитывался в процентах от объема продаж по его региону. Кроме этого, мы разработали систему поощрений и штрафов за привлечение новых магазинов, своевременную или несвоевременную оплату, процент возвращаемой продукции и так далее.

Через пару месяцев после введения этой системы замечаю, что динамика сбыта тортов в Нижегородской области, мягко говоря, не соответствует динамике сбыта по остальным регионам. Торты – продукт сезонный, летом их едят меньше, зимой больше. Поэтому динамику сбыта легче оценивать в сравнении с соседними регионами. Если везде объем продаж вырос на 10—15% к предыдущему месяцу, а в одном регионе остался на прежнем уровне, это дает повод задуматься.

Начинаю анализировать ситуацию и замечаю, что в регионе заметно сократилось количество магазинов, заказывающих продукцию. Отдел сбыта утверждает, что это из-за новых конкурентов, надо что-то делать с ассортиментом и так далее.

Приезжаю в Нижний Новгород. Встречаюсь с торговым представителем, едем по магазинам. Товароведы в один голос повторяют, что появились новые конкуренты, что наш товар уже приелся и все в этом русле.

Приезжаем в офис. Там сидит девушка-диспетчер. В обязанности диспетчера входил сбор заявок с магазинов, оформление и передача сводной заявки на завод и другая техническая работа. Диспетчер мне повторяет ровно то же самое, что я слышал от отдела сбыта, торгового представителя и товароведов.

Час дня, диспетчер уходит на обед, торговый представитель уезжает на встречу, я, с его позволения, сажусь за компьютер. Мне действительно нужен был интернет, чтобы посмотреть еще раз историю заявок.

Открываю список последних документов Windows, взгляд цепляется за название одного файла. Сейчас я его уже не вспомню, но на тот момент название просто кричало: «Открой меня!» Видимо, оно было как-то связано с новой системой расчета вознаграждений торговых представителей.

Открываю файл. В нем полный список торговых точек, с которыми мы работали. Напротив каждого магазина стоят показатели за прошлый месяц, которые влияют на расчет вознаграждения представителя. По каждому магазину отдельно посчитана сумма вознаграждения. И по некоторым магазинам она отрицательная. То ли оплата у магазина хромает, то ли процент возврата большой, то ли что-то еще. И для торгового представителя этот магазин становится убыточным.

В конце каждой строки с этими магазинами надпись: «Заявки не брать!»

Представителю было проще просто вычеркнуть магазин из круга своих интересов, чем работать над корректировкой заявки, истребованием оплаты и так далее. В результате мы лишились около 20% торговых точек. Как вы понимаете, это негативно отразилось на прибыли завода.

Торговому представителю говорить я ничего не стал. А по приезде домой мы начали разрабатывать совершенно новую систему управления сбытом в регионах.

**Цели фирмы и ее посредников могут полностью не совпадать. Нужно следить, чтобы цели всей цепочки сбыта работали на достижение целей компании.**

## Коммерческие потоки

Выполнение функций сбыта ведет к возникновению нескольких видов коммерческих потоков.

### 1. Поток прав собственности.

Двигается от продавца через посредников к покупателю (прямой поток). Регулируется договорами между участниками канала сбыта. Влияет на величину рисков каждого участника.

*Если Светлана сама везет матрешек в магазин, то все риски по пути ее следования лежат на ней (уронила товар, украли товар и так далее). Если она продала матрешек на дому, то эти риски уже перекладываются на покупателя.*

### 2. Материальный поток.

Прямой поток. В этом потоке могут участвовать транспортные, почтовые, складские компании. Здесь обеспечивается перемещение товаров, деление, складирование.

*Светлана решает торговать матрешками через интернет и заказывает себе сайт. Она может подключить к отправлению заказов службы доставки грузов.*

### 3. Поток заказов.

Двигается от покупателя через посредников к продавцу (обратный поток). Формирование потока заказов является важной частью системы сбыта. Чем стабильнее поток заказов, тем проще компании планировать свою деятельность. Интернет дал мощный импульс к развитию инструментов поиска клиентов и формирования заказов.

*Если Светлана соберет заказы на три месяца своей работы, она может закупить краски для своей деятельности на оптовом складе. Цена закупки в этом случае будет ниже, что увеличит прибыль Светланы.*

### 4. Финансовый поток.

Обратный поток. В этом потоке могут участвовать банки и другие финансовые организации. Здесь обеспечивается оплата товара.

*Светлана заводит электронный кошелек для перечисления средств за матрешки и размещает форму для быстрой оплаты на сайте.*

## **5. Информационный поток.**

Этот поток распространяется в двух направлениях. Информация о рынке двигается к продавцу, информация о товаре – к потребителю.

*Светлана делает на сайте форму для отзывов о своем товаре. Кроме того, на сайт помещается информация о почтовой компании и форма для отслеживания перемещения заказа.*

## **6. Поток средств продвижения.**

Прямой поток. В этом потоке могут участвовать рекламные агентства, полиграфические фирмы, web-дизайнеры и так далее.

*Светлана заказывает визитки и вкладывает их в каждый комплект матрешек.*

## **Компания должна следить за непрерывностью движения коммерческих потоков.**

*Сбой в одном из потоков может существенно затруднить или даже приостановить процесс сбыта товара. Помню случай, когда у нас в районе была авария. Несколько кварталов целый день сидели без электричества. Торговля в магазинах была остановлена, так как не работали электронные кассовые аппараты. Один из магазинов подсуетился и нашел старый механический кассовый аппарат.*

*Чтобы пробить чек, нужно было повернуть ручку аппарата. Так как торговые точки в округе не работали, ручка в том магазине крутилась без остановки. Восстановив финансовый поток быстрее конкурентов, магазин заработал в несколько раз больше, чем в обычный день.*

# **Тянитолкай**

Существует два принципиально отличающихся подхода к сбыту. Один из них предполагает работу с посредниками, а второй – с покупателями.

## **1. «Проталкивание» товара.**

Усилия фирмы направлены на посредников, чтобы они:

- приняли товары фирмы в свой ассортимент,
- создали необходимые запасы,
- выделили хорошее место на торговой территории,
- побуждали покупателей к закупкам товаров фирмы.



Цель – добиться добровольного сотрудничества с посредником. Важную роль здесь играет сбытовая служба продавца. Основной девиз: «Нашим товаром выгодно торговать!»

Способы мотивирования посредников:

- *оптовые скидки: при заказе 20 матрешек – скидка 10%;*
- *территориальная эксклюзивность: Светлана выбирает самый крупный художественный салон и гарантирует, что ее матрешки будут продаваться только в нем;*
- *бесплатные поставки: при продаже 100 матрешек Светлана дает посреднику бонус – два коллекционных комплекта;*
- *обучение: Светлана инструктирует продавцов об особенностях своей продукции;*
- *материалы о товаре: Светлана печатает для посредников небольшие каталоги с вариантами оформления матрешек;*
- *средства демонстрации товаров: Светлана ставит в торговые точки специальные стеллажи для выкладки матрешек;*
- *сотрудничество в области рекламы: Светлана частично оплачивает рекламные объявления салона;*
- *другие методы.*

Риск этого подхода состоит в том, что фирма попадает в определенную зависимость от посредников, контроль над системой сбыта уменьшается.

Можно попытаться обойтись совсем без посредников. Тогда фирма должна взять на себя все функции сбыта, это повлечет увеличение затрат.

## **2. «Втягивание» товара.**

Усилия фирмы направлены на покупателей.

Цель – создать у покупателей благоприятное отношение к товару. В идеале сам конечный пользователь должен требовать товар у посредника и тем самым побуждать его заказывать товары компании. Фирма стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников. Покупатели играют роль «пылесоса»: товар втягивается в сбытовой канал благодаря спросу на него. Основной девиз: «Спрашивайте в магазинах города!»

Методы стимулирования покупателей:

- *реклама в СМИ: Светлана дает объявление в газете;*
- *бесплатная раздача образцов: Светлана дарит несколько матрешек блогерам, пишущим о русской культуре;*

– купоны на скидку: в объявлении в газете есть купон на скидку в 5% для покупателя;

– выставки: Светлана участвует в выставке, отправляя посетителей искать ее товар в художественные салоны;

– другие методы.

Этот подход может оказаться затратным. Но его успешная реализация снижает давление со стороны посредников и обеспечивает их сотрудничество.

*Классическим примером этого подхода служит история российских купцов Шустовых.*

*В 1863 году была основана компания «Н. Шустовъ и сыновья», которая начала заниматься производством алкогольной продукции. В 1899 году ими был приобретен коньячный завод в Армении.*

*В 1900 году образцы шустовского коньяка были анонимно отправлены на Всемирную выставку в Париж, где Шустовы получили Гран-при и стали единственными нефранцузскими виноделами, которым разрешили на этикетках писать слово «согнас».*

*«Втягивание» происходило следующим образом. В Европе и Америке в дорогие рестораны заходили хорошо одетые молодые люди с дамами и заказывали лучшие деликатесы. Когда стол был сервирован, просили подать бутылку шустовского коньяку. Если коньяка не оказывалось, молодой человек расплачивался по счету, извинялся перед дамой, что привел ее в такую дыру, и они покидали заведение. Через несколько месяцев шустовский коньяк стал поставляться во все крупные рестораны Европы и Америки.*

*В случае с шустовской водкой применялся этот же метод. В трактиры заходили студенты и требовали лучшей в мире шустовской водки. Получив отказ, били пологого. Прибежал полицейский, составлял протокол (который наутро публиковался в газетах), а студента выкупали из участка...*

Конечно, методы «проталкивания» и «втягивания» товара могут применяться одновременно. Компания должна отслеживать их эффективность, оставляя самые результативные. И постоянно требовать свой товар у продавцов, как завещал великий Шустов.

## Структура канала сбыта

В зависимости от отсутствия или наличия посредников различают прямой и непрямой каналы сбыта. В прямом канале нет посредников,

компания продает товар непосредственно конечному потребителю. В непрямом канале имеется один или несколько посредников. В зависимости от длины канала (количества посредников между компанией и покупателем) такой канал называют «длинным» или «коротким».

Канал «компания-покупатель» будет прямым, «компания-розница-покупатель» – коротким, «компания-оптовик-розница-покупатель» – длинным.

Короткий канал позволяет фирме полностью контролировать сбыт, длинный канал экономит затраты компании, так как у посредников уже есть собственная сбытовая сеть и ее не нужно создавать заново.

**Ширина канала – это число посредников на каждом уровне. Чем шире канал, тем на больший сбыт может рассчитывать компания.**

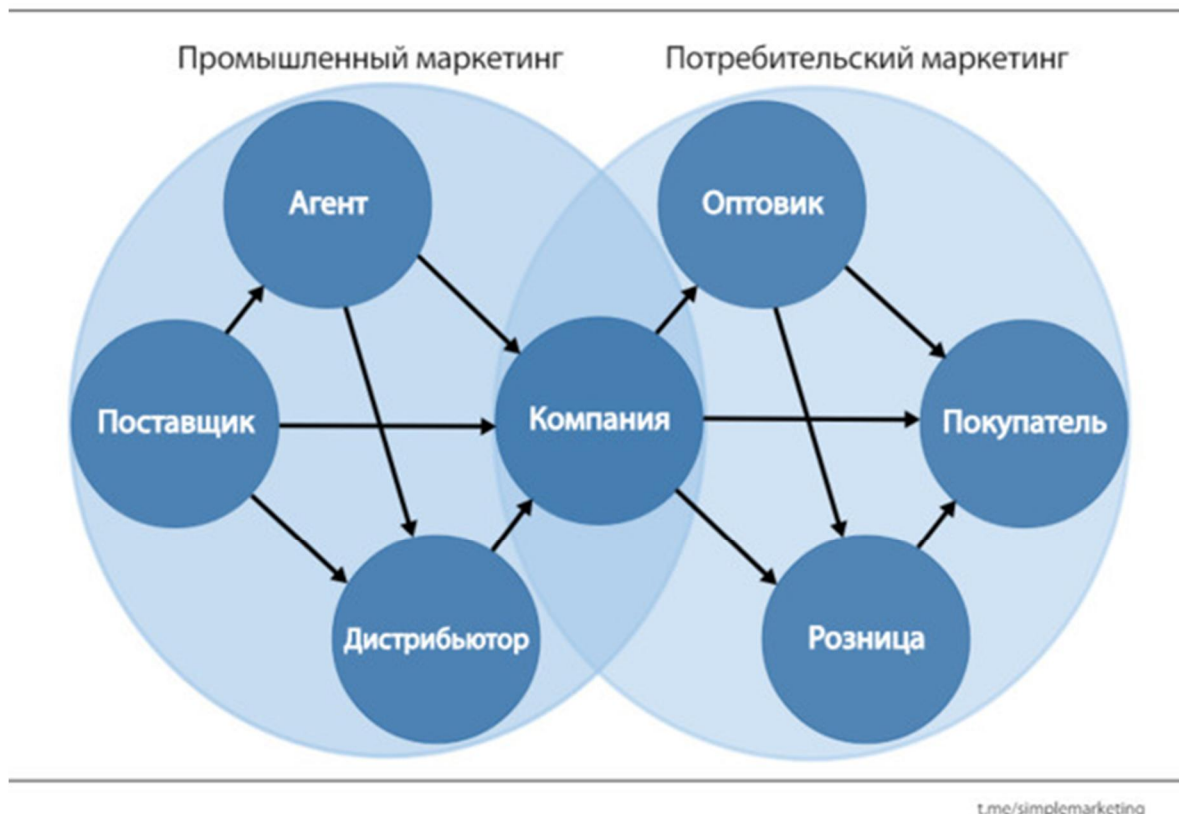
На выбор структуры канала сбыта влияют несколько факторов.

### 1. Характеристики покупателей.

– Количество.

Если покупателей много, то компании, как правило, нужны посредники. Иначе стоимость общения с покупателем для компании будет высокая.

## СТРУКТУРЫ КАНАЛА СБЫТА



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

*Хлебозавод не может продать свою продукцию каждому покупателю. Даже если у него будет своя торговая сеть, он не сможет туда привлечь все население города.*

– Концентрация.

То же самое справедливо и для рынков с большой географической протяженностью. Чем больше площадь распределения потребителей, тем нужнее посредники.

В настоящее время интернет решает эту проблему для некоторых товаров. Фирма может организовать интернет-магазин и продавать напрямую большому количеству людей и на большой территории.

– Привычки.

Если покупатели закупают товар в малых количествах или спрос носит сезонный характер – подойдет длинный канал.

В этом случае компании не придется держать на складе запас мелких партий неходовых товаров, данную функцию на себя возьмут посредники.

## **2. Характеристики товара.**

– Срок хранения.

Для товаров, не подлежащих долгому хранению, нужен короткий канал.

*Срок хранения тортов составляет пять суток. Хлеба – и того меньше. Поэтому нет смысла торговать этими товарами через оптовые базы.*

– Размер.

Тяжелые и громоздкие товары тяжело и дорого транспортировать, поэтому канал должен быть как можно короче.

– Техническая сложность.

Чем сложнее товар, тем короче канал. В этом случае товар требует поддержки в эксплуатации и послепродажного обслуживания.

*Не каждый розничный магазин справится с обслуживанием хроматографа. Для этого у магазина просто нет квалифицированного персонала.*

– Этап жизненного цикла.

На начальных этапах – короткий канал, затем он удлиняется.

Когда у компании есть только опытная партия товара, нет смысла раскидывать ее по большой территории. Нужно максимально

контролировать процесс сбыта на начальном этапе и оперативно вносить изменения в товар.

*Новые торты мы продавали сначала исключительно в собственной торговой сети.*

– Широта ассортимента.

Здесь выбор канала будет зависеть непосредственно от товара.

*Если фирма производит только мармелад, ей нужно обращаться к кондитерским оптовикам, так как предлагать в каждый розничный магазин одно-два наименования товара – неэффективно.*

*Кондитерской фабрике с большим ассортиментом есть смысл торговать и с оптовиками, и с розницей.*

### **3. Характеристики фирмы.**

– Размер и финансовые возможности.

Услугами посредников более охотно пользуются малые фирмы. Крупные богатые компании часто способны взять на себя основные функции сбыта.

*У мелкой пекарни не хватает ресурсов организовать собственную крупную торговую сеть. Гораздо легче договориться о поставках с розничными магазинами. Наоборот, крупный хлебозавод, чтобы снизить уровень конкуренции, может заняться построением собственной торговой сети.*

– Знания в области маркетинга.

Этот фактор оказывает большое значение при выходе на новые рынки.

*Если местный оптовик знает предпочтения покупателей, платежеспособность розничных магазинов и так далее, то фирме легче будет воспользоваться его услугами, хотя бы на начальном этапе выхода на рынок.*

**Цель выбора структуры каналов продаж – нахождение «золотой середины» между степенью контроля процесса сбыта и затратами на его осуществление.**

## **Как продать воздух?**

Продавать можно все, что угодно, нужно лишь творчески подойти к процессу.

## КАК ПРОДАТЬ ВОЗДУХ?

1



2



3



4



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

### 1. Воздух.

Петербургский бизнесмен Сергей Лучников продает воздух в жестяных банках с красивой этикеткой. Хотите купить воздух Санкт-Петербурга, Москвы, Сочи? Пожалуйста. Есть желание заказать воздух любимого города, не проблема. Продажа воздуха – это бизнес, который делает людей чуточку счастливее и заставляет улыбнуться.

Доподлинно неизвестно, кому первому пришла идея продавать воздух. Но его можно купить в Берлине, Париже, Тель-Авиве и других городах. Поэтому никаких велосипедов Сергей Лучников не изобретал, он просто стал первым продавать воздух в России.

### 2. Время.

Своеобразный бизнес организовали в 1836 году английские супруги Джон и Мария Бельвиль. Они торговали временем. Эти бизнесмены ежедневно посещали Гринвичскую Королевскую обсерваторию и устанавливали на своем хронометре точное время. История сохранила даже марку и номер именного хронометра: «Arnold» №485/786. Затем точное время нужно было доставить клиентам: тем, кто нуждался в точном времени.

У семейства Бельвиль было около 200 постоянных заказчиков, в основном – лондонские часовщики. Джон скончался в 1856 году, и его жене пришлось вести дело в одиночку долгие годы. Только в 1892 году

этот необычный бизнес перешел к дочери Рут Бельвиль, которая занималась продажей точного времени даже в XX веке.

### **3. Камни.**

В 1975 году Гари Дал, работающий в то время менеджером по работе с клиентами в рекламном агентстве, начал продажу камней-питомцев, которые быстро превратили его в мультимиллионера. Такая огромная прибыль впечатляет, учитывая крайне низкую себестоимость этого товара и то, что для этого потребовалось всего полгода.

Камни-питомцы продавались по \$3,95 за штуку, и согласно приблизительным подсчетам, за 6 месяцев Дал продал более 5 миллионов камней. При этом каждый камень обошелся ему в несколько центов, а производство сопутствующей упаковки и руководства оптом стоило менее 30 центов за пару. Второстепенные расходы и доставка добавляли к себестоимости еще 65 центов. Таким образом, прибыль Дала с каждого камня составляла 3 доллара, и за 6 месяцев 1975 года он заработал более 15 миллионов долларов.

### **4. Опилки.**

Без комментариев.

## **Эффективность канала сбыта**

Маркетинговая деятельность фирмы, как и любая другая, должна быть эффективной.

**Эффективность – это универсальная характеристика результативности любой деятельности. Чтобы найти эффективность, нужно результат разделить на затраты.**

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}} .$$

Запомните эту формулу, она применима к широкому кругу вопросов.

**Эффективность в экономике называют рентабельностью.**

Посмотрим, как можно оценить эффективность каналов продаж.

*Светлана продала в сентябре 100 матрешек. Базовая цена – 349 рублей.*

*Светлана дала два объявления в газету, их стоимость 1000 рублей. По объявлениям продано 20 матрешек.*

*50 матрешек она отдала в художественный салон со скидкой 10% за большую партию.*

*30 матрешек продано через сайт. Стоимость изготовления сайта в расчет не берем, пусть его сделал знакомый Светланы бесплатно. Ежемесячные затраты на сайт – 500 рублей, плюс Светлана потратила на продвижение 2000 рублей.*

*Оценим эффективность каждого канала.*

*Сначала найдем производственную себестоимость, одинаковую для всех матрешек. Переменные затраты составляют 233 рубля на матрешку. Еще надо амортизировать шкаф – 2000 рублей. Светлана продала 100 матрешек, значит, на каждую матрешку приходится  $2000/100=20$  рублей амортизации.*

*Производственная себестоимость матрешки без учета затрат на реализацию составляет  $233+20=253$  рубля.*

*Считаем эффективность каналов.*

*Личные продажи по объявлению в газете:*

*– Количество – 20 матрешек.*

*– Прибыль –  $(349-253) \times 20=920$  рублей.*

*– Затраты канала – 1000 рублей (стоимость объявлений).*

*– Эффективность –  $920/1000=0,92$  или 92%.*

*Каждый вложенный рубль позволил заработать 92 копейки.*

*Продажи через художественный салон:*

*– Количество – 50 матрешек (салон их все продал).*

*– Прибыль –  $(349 \times 0,9-253) \times 50=3055$  рублей.*

*– Затраты канала –  $349 \times 0,1 \times 50=1745$  рублей (размер предоставленной скидки).*

*– Эффективность –  $3055/1745=1,75$  или 175%.*

*Каждый вложенный рубль позволил заработать 1,75 рубля.*

*Продажи через сайт:*



- *Количество* – 30 матрешек.
- *Прибыль* –  $(349—253) \times 30 - 500 - 2000 = 380$  рублей.
- *Затраты канала* – 2500 рублей (на поддержку сайта и рекламу).
- *Эффективность* –  $380/2500 = 0,15$  или 15%.

*Каждый вложенный рубль позволил заработать 15 копеек.*

*Конечно, все цифры условные, важно понять сам механизм оценки. Все каналы сбыта приносят прибыль. Но может сложиться ситуация, когда канал окажется убыточным. Если бы Светлана за этот же период продала через сайт только 20 матрешек, канал принес бы ей убытки в размере 580 рублей.  $(349—253) \times 20 - 500 - 2000 = -580$  рублей.*

По итогам расчетов можно сделать следующие выводы:

- Самый эффективный канал – художественный салон. Если в городе есть еще салоны, нужно с ними сотрудничать.
- Если салонов больше нет, тогда можно попробовать подобрать еще одну газету для размещения объявлений, так как объявления пока работают лучше, чем сайт.
- Проверить эффективность продвижения в интернете.
- Если салон на следующий месяц будет просить больший процент скидки, то нужно определить ее максимальный размер. За базу возьмем эффективность продаж по объявлениям в газете. Нужно вычислить, при какой цене матрешки эффективность продаж через салон составит 92%.

Обозначим размер скидки в долях через  $x$ . Составим простое уравнение  $(349x(1-x) - 253) / 349x = 0,92$ . Решаем, получаем  $x = 0,143$  или 14,3%. Это максимальная скидка, при которой Светлане легче торговать через салон, чем через объявления. Цена матрешки при этом составит 299 рублей. Прибыль:  $(299—253) \times 50 = 2300$  рублей. Затраты –  $(349—299) \times 50 = 2500$  рублей. Эффективность:  $2300/2500 = 0,92$ .

Минимальная цена, по которой Светлане имеет смысл отдавать матрешки в салон, составляет 299 рублей.

Анализ эффективности каналов продаж поможет фирме выбрать оптимальные пути реализации товара.

## Примеры расчета эффективности

Компания хочет продавать свою продукцию на новом географическом рынке: в новом регионе, в новой стране, на Марсе. Есть два пути. Первый – обратиться к крупному оптовику, давно работающему на рынке с похожей продукцией. Второй – создать собственную сбытовую структуру в регионе.

В результате переговоров с крупным оптовиком достигнуты следующие соглашения:

– фирма платит оптовику вознаграждение в размере 12% от объема продаж оптовика. Если оптовик продал за месяц на сумму в 1000000 рублей, компания платит за услуги 120000 рублей;

– фирма платит оптовику ежемесячно 100000 рублей на формирование рекламного бюджета для продукции компании.

Часть расходов в размере 100000 рублей не зависит от объема продаж, это постоянные расходы. Расходы в размере 12% от объема продаж – переменные.

Общие расходы на канал сбыта: 100000 рублей+12% от объема продаж.

В случае формирования собственной сбытовой структуры компания прогнозирует следующие ежемесячные затраты:

– аренда офиса с телефонной и интернет-связью – 50000 рублей;

– аренда склада – 50000 рублей;

– на выбранной территории 2000 розничных магазинов. Торговый представитель посещает магазин минимум раз в месяц. В день он посещает 15 магазинов, в месяц – 300. Компании нужны семь торговых представителей, а также их руководитель. Зарплата торговых представителей – 10000 рублей в месяц плюс 2% от собственного объема продаж. Зарплата руководителя сбыта – 15000 рублей плюс 0,5% от общего объема продаж по всем торговым представителям. Итого в месяц – 85000 рублей плюс 2,5% от объема продаж;

– кроме этого нужны начальник представительства, бухгалтер, диспетчер, складские работники. Пусть их оплата труда составляет в сумме 250000 рублей;

– налоги на фонд оплаты труда – 30% от размера фонда;

– прочие расходы – 50000 рублей.

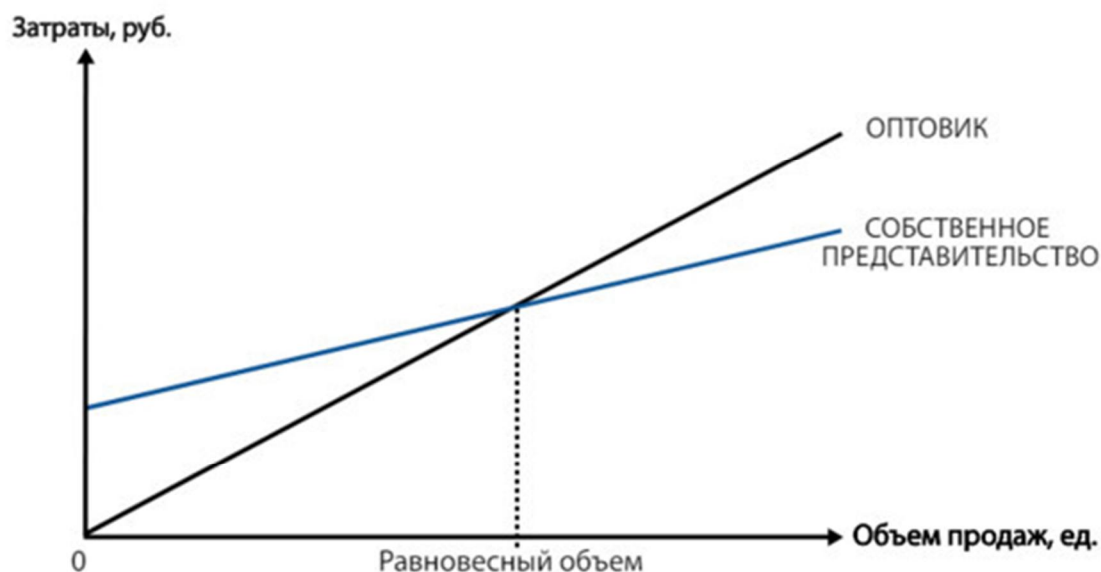
Считаем постоянные расходы:

$50000+50000+85000 \times 1,3+250000 \times 1,3+50000=585500$  рублей.

Переменные:  $2,5 \times 1,3=3,25\%$  от объема продаж.

Общие расходы на канал сбыта: 585500 рублей+3,25% от объема продаж.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАНАЛОВ СБЫТА



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Исходя из прогнозных затрат, можно посчитать равновесный объем сбыта, при котором эффективность каналов будет одинаковая.

Обозначим объем продаж через  $x$ , тогда

$$100000 + 0,12x = 585500 + 0,0325x.$$

Решаем уравнение и находим  $x = 5548571$  рубль.

Если компания рассчитывает продавать меньше этой суммы, то ей нужно заключить договор с оптовиком, если больше – делать собственную сбытовую структуру.

В заключение этой темы привожу таблицу эффективности сбыта тортов в разных регионах.

№	Показатель	Казань	Казань-2	Нижний Новгород	Набережные Челны	Москва-3	Москва-4
1	Объем реализации, кг	6927	3029	6345	9396	7428	8417
2	Объем реализации, р.	503300	222752	457051	772536	629325	709080
3	Дилерское вознаграждение, р.	42694	14823	45125	44929	41659	94941
4	Командировочные, р.	0	0	8320	12550	28238	33893
5	ГСМ, р.	7151	3261	11004	26400	37554	45997
6	Заказные машины, р.	0	0	5160	0	0	0
7	Телефонные переговоры, р.	485	344	1084	1063	1749	792
8	Сырье, р.	202983	90397	188212	283101	224710	279034
9	Тара, р.	48315	21517	44800	67386	53487	66418
10	Прочие материальные расходы, р.	10463	4660	9702	14593	11583	14383
11	Теплоэнергия, р.	4533	2019	4204	6323	5019	6232
12	Электроэнергия, р.	7424	3306	6884	10355	8219	10206
13	Фонд оплаты труда, р.	25572	11389	23712	35666	28310	35154
14	Страховые взносы, р.	9196	4095	8526	12825	10180	12641
15	Общепроизводственные расходы, р.	6347	2827	5885	8853	7027	8725
16	Общехозяйственные расходы, р.	62051	27634	57535	86542	68692	85299
17	Внепроизводственные расходы, р.	40290	17787	35839	55456	43932	52309
18	Полная себестоимость, р.	467504	204059	455992	666041	570358	746024
19	Прибыль (убыток), р.	35796	18693	1060	106495	58966	-36944
20	Рентабельность, %	7,7	9,2	0,2	16,0	10,3	-5,0

Такой учет мы вели ежемесячно по всем регионам, внутри региона еще анализировались данные отдельно по крупным торговым сетям.

По каждому региону собирались сведения о затратах, относящихся только к нему. Это вознаграждение дилеров, транспортные расходы и прочие. Остальные производственные расходы делились равномерно по своим базисам. В результате определялась эффективность работы регионов.

Видно, что Нижний Новгород почти не приносит прибыли, а Москва-4 принесла убыток в анализируемом месяце.

**Компании необходимо следить за эффективностью каналов сбыта. На основе этих данных исключать неэффективные каналы и наращивать свою деятельность в эффективных.**

## Нестандартные каналы сбыта

Бывает так, что у компании нет сомнений в нужности и качестве своего товара, но объемы сбыта ее не устраивают. Тогда фирма ищет нетрадиционные каналы продаж.

### 1. Колготки L'eggs.

Этим путем пошла компания HanesBrands Inc. при выводе на рынок бренда L'eggs в далеких 1970-х годах. В то время женские колготки L'eggs продавалась в основном в универмагах.

В HanesBrands решили пойти другим путем и разместили стеллажи с колготками в яркой пластиковой упаковке в форме яйца около кассы в продуктовых супермаркетах. Определенный юмор здесь еще состоит в названии бренда. «Legs» в переводе с английского «ноги», а «eggs» – «яйца».

Колготки L'eggs, продающиеся так же, как и жевательная резинка или станки для бритья, быстро запомнились покупателям и полюбились за качество. Идея продавать колготки в продовольственных магазинах оказалась невероятно успешной. И результативней как минимум в 12 раз, так как в супермаркет женщины ходили тогда дважды в неделю, а в универмаг только раз в шесть недель.

## **2. Напитки Jones Soda Co.**

В обратном направлении двигалась компания Jones Soda Co. Как выйти в 1990-х годах на высококонкурентный рынок напитков? Чтобы привлечь внимание потребителей, фирма начала продавать безалкогольные напитки в магазинах одежды, музыкальных магазинах, салонах тату и пирсинга, кондитерских магазинах и магазинах спортивного инвентаря. И только после этого попала в традиционные каналы сбыта.

## **3. Диски LidRock.**

Американская компания LidRock продает диски с музыкой, играми, кино вместе с напитками в сетях быстрого питания: McDonald's, Sbarro, KFC и так далее. Небольшой промо-диск вкладывается в специально сконструированную крышку. Цена такого напитка на один-два доллара дороже обычного.

## **4. Carvana.**

Оказывается, есть торговый автомат, в котором можно купить... автомобиль!

В США существует сервис Carvana по продаже подержанных автомобилей через торговый автомат.

Клиент оплачивает покупку онлайн и получает специальный жетон. С этим жетоном он едет к пятиэтажному «автомату», опускает жетон и получает машину.

Еще один нюанс. В течение семи дней покупатель может вернуть машину. Своего рода «тест-драйв».

Интересно, для загородных домов тоже когда-нибудь автомат придумают?

Компания Dell первой начала продавать компьютеры по телефону, косметический бренд Vichy продвигает продукцию через аптеки, пиццу и золото начали продавать через торговые автоматы, sim-карты – через велосипедистов...

Умные компании не пренебрегают нетрадиционными каналами сбыта.

Как думаете, летом минеральная водичка в маршрутках будет покупаться?

А если из холодильника?

**В жизни всегда есть место нестандартному мышлению!**

## **Два типа клиентов**

В сфере продаж разделяют два основных направления: B2C, «би-ту-си» – бизнес для потребителя (customer), и B2B, «би-ту-би» – бизнес для бизнеса. В первом случае речь идет о продаже населению потребительских товаров, таких как продукты, одежда и так далее. Во втором – о продаже сложных товаров, таких как станки, техника и так далее, которые будет использовать другая фирма.

Вот чем отличаются эти группы клиентов.

### **1. Количество участников сделки.**

B2C: Хлеб потребитель покупает у продавца магазина, в сделке участвуют два человека.

B2B: Чтобы провести техническое перевооружение хлебозавода и поставить новые печи, придется потрудиться большому количеству людей.

### **2. Что важно в решениях о покупке?**

B2C: Эмоции и впечатления. Известная торговая марка хлебозавода, запах свежего хлеба... и человек уже купил батон.

B2B: Расчет и оценка рисков. Хлебозавод провел исследование, посетил выставки, провел переговоры с поставщиками.

### **3. Количество клиентов.**

B2C: В торговой сети хлебозавода ежемесячно обслуживается 200000 человек.

B2B: В России 1500 крупных хлебозаводов.

### **4. Процесс закупки.**

B2C: Простой – пришел, отдал деньги, забрал хлеб.

B2B: Сложный – хлебозавод запросил коммерческие предложения у поставщиков, сопоставил массу параметров, сверил цены, посчитал окупаемость проекта, только после этого подписал контракт.

## 5. Объемы сделок.

B2C: Буханка хлеба стоит от 20 рублей.

B2B: Оборудование для хлебопечения может стоить сотни тысяч евро.

## 6. Цикл закупок.

B2C: Хлеб закупается на день-два.

B2B: Оборудование может проработать десятки лет.

## 7. Задача маркетинга.

B2C: Узнаваемость и имидж бренда. Родители всегда покупали вот этот бородинский хлеб, зачем мне менять привычки?

B2B: Генерация лидов. Лиды (ударение на последний слог, от английского «lead» – «вести, приводить») – это потенциальные клиенты, которые взаимодействуют с компанией посредством: звонков, заявок на сайте, сообщений в онлайн-чате, писем, смс и так далее. Поскольку количество клиентов в этой сфере меньше, компании легче собирать полное досье на них.

В настоящее время средства интернет-маркетинга позволяют осуществлять лидогенерацию и в сфере B2C. Это происходит, например, когда вас просят заполнить форму на сайте, указав какие-либо контактные данные, номер телефона или адрес электронной почты.

# Как зарабатывают продавцы

Компании получают дополнительную прибыль от клиента не только играя с ценами, но и другими способами.

## 1. Снижение себестоимости товара.

Особенно хорошо этот способ работает, если подать его как преимущество.

Покупатели привыкли к ассортименту шоколада. В магазинах лежат плитки одной марки по одинаковой цене, но с разными вкусами. Темный шоколад, молочный, с фундуком, арахисом, кокосом, печеньем, йогуртом...

Какао-бобы – основа шоколада – продукт недешевый. Как снизить себестоимость плитки? Добавить молока и печенья! Килограмм молока стоит меньше, чем килограмм какао-бобов. Вот и дополнительная прибыль. А у покупателя есть возможность выбора вкуса, что подается как преимущество.

Мобильный оператор предлагает обменять неиспользованные минуты на мегабайты. 100 минут на 1 ГБ. При этом в тарифах дополнительные 500 МБ стоят 50 рублей. Одна минута в домашнем регионе – 1,5—

2 рубля. 150—200 рублей меняют на 100 рублей. Вот и дополнительная прибыль. Но тем клиентам, которые постоянно в интернете, это удобно.

Заменить металлические детали пластиковыми, но сделать пять разных цветов... убрать часть функций, но назвать интуитивно понятным устройством...

## 2. Снижение веса товара в упаковке.

Увеличивает цену в пересчете на килограмм, но розничная цена за штуку не меняется.

Я уже писал раньше об этом методе. Он несет в себе опасность снижения объема рынка. Но продавцы используют такой подход, чередуя с прямым увеличением цен.

Обратите внимание в магазине на вес коробки сока, пакета молока, пачки масла... Будете неприятно удивлены.

Вернемся к шоколаду. Все привыкли, что стандартная плитка весит 100 грамм. Как бы не так. Большинство плиток теперь весит 95, 92 и даже 90 грамм.

## 3. Разделение товара на части.

Вы купите энциклопедию в десять томов за 10000 рублей? Скорее всего, нет. А 100 небольших журналов общей темы по 99 рублей? Смотрится уже не так страшно.

Этот прием использует известная фирма DeAgostini. Также его используют обучающие, тренинговые компании, типографии, даже Киндер-сюрприз. Ведь так иногда хочется собрать коллекцию игрушек!

## 4. Апселлинг.

Стимулирование клиента к покупке более дорогой версии товара.

Клиент пришел за седьмым айфоном, а ушел с восьмым – это апселлинг.

Модель	Цена	Ежемесячный платеж
Смартфон Apple iPhone 6s 32GB Rose Gold (MN122RU/A)	35 990 Р	1 236 Р/мес.
Смартфон Apple iPhone 7 32Gb Rose Gold (MN912RU/A)	42 990 Р	1 236 Р/мес.
Смартфон Apple iPhone 8 64GB Gold (MQ6J2RU/A)	54 490 Р	
Смартфон Apple iPhone 8 256GB Gold (MQ7E2RU/A)	65 990 Р	

Разница в цене между двумя соседними моделями чаще всего невелика по сравнению со стоимостью товара. В приведенном примере –



от 19,5 до 26,7% по отношению к базовой модели, но бывает еще меньше. Прибыль продавца растет с ростом цены модели.

### **5. Кросс-селлинг или перекрестные продажи.**

Стимулирование покупки дополнительных товаров к уже купленному.

К айфону предложить чехол и колонки, в ресторане к кофе предложить пирожное, в МакДоналдсе – пирожок, в магазине на кассе – акционный товар...

Этот прием работает и используется повсеместно. Вот его отличительные фразы:

- Вам также может понравиться...
- С этим товаром также покупают...
- Отлично смотрится с... и так далее.

**Обычно рентабельность дополнительных товаров в разы выше, чем у основного товара.**

## **«Я – маркетинг». Глава 2**

Продолжаем применять маркетинг к живому человеку в контексте его карьеры. Не забывайте примерять ситуацию на себя.

**В идеале продавец должен продать товар по цене выше себестоимости, чтобы получить прибыль. Покупатель в идеале тоже должен получить «прибыль», ценность приобретенного товара должна казаться ему выше той цены, которую он заплатил.**

У каждого из нас есть «себестоимость», назовем это личный прожиточный минимум (не путать с государственным нормативом). Сюда относятся не только жизненно важные расходы, но и все, что может заставить человека зарабатывать больше. Кто-то не способен прожить без чашки кофе из кофейни, кому-то надо обязательно раз в месяц ходить в театр, кто-то без отпуска за границей потом не может нормально работать целый год. Человек будет стремиться к такому уровню дохода, чтобы покрыть «себестоимость».

Работодатель тоже стремится получить прибыль от использования работника. Если работник не справляется со своими функциями, с ним рано или поздно расстанутся.

**Спрос отражает потребность в товаре, желание его приобрести и возможность оплатить покупку по конкретной цене. Предложение отражает возможность и желание продавца предлагать свои товары для реализации на рынке по конкретной цене.**

Уровень зарплат в отрасли также определяется соотношением спроса и предложения. Если юристы в регионе согласны работать за 20000 рублей, человеку придется очень постараться, чтобы найти зарплату в 50000 рублей.

**Цели ценообразования: выживаемость, текущая прибыль, безубыточность, доля рынка, качество.**

Юрист может:

- хвататься за любую работу (выживаемость);
- попытаться устроиться на позицию начальника юридического отдела, которую не потянет (два месяца продержаться, пока не выгнали, зато зарплата высокая – максимизируем текущую прибыль);
- сконцентрироваться на одной нише и стать автоюристом (денег не очень много, но зато стабильно);
- снизить цены на услуги и остаться единственным в городе, кто занимается юридическим обеспечением внешнеторговых сделок (монополизируем рынок, когда конкуренты уезжают из региона, поднимаем цены);
- стать специалистом российского или регионального масштаба по антимонопольному законодательству (лидерство в категории – высокий доход).

**Четыре варианта конкурентной ситуации: монополия, олигополия, монополистическая конкуренция, чистая конкуренция.**

Можно остаться единственным «внешнеторговым» юристом (монополия), войти в тройку «антимонопольных» юристов (олигополия), стать автоюристом (монополистическая конкуренция) или остаться одним из сотен и тысяч юристов без специализации (чистая конкуренция). По мере роста конкуренции нужно быть готовым к тому, что доход будет уменьшаться.

**Большинство бизнесов сталкивается с тем, что физическое расстояние между компанией и ее клиентами очень велико. Чтобы увеличить спрос на свою продукцию, фирмам нужны посредники.**

Вы можете самостоятельно ходить по организациям в целях трудоустройства, без посредников. Но также вы можете зарегистрироваться на бирже труда, или обратиться в частные агентства по трудоустройству, или просто попросить знакомых о содействии. Часто эти каналы оказываются намного эффективнее. Одной моей знакомой помогли устроиться на работу ее бывшие подчиненные.

**Посредники играют немаловажную роль в организации сбыта продукции компании. Но их цели не всегда полностью совпадают с целями производителя.**

*В начале 2000-х годов в крупных городах процветал «бизнес» агентств по трудоустройству. Они были на каждом шагу и предлагали свои услуги, обещая соискателям высокие зарплаты и «шоколадные» условия работы. Соискатель заключал с агентством договор, вносил определенную сумму денег и... дальше схемы были разные, только ни одна из них не предполагала трудоустройства.*

**Существует два принципиально отличающихся подхода к сбыту. Один из них предполагает работу с посредниками, а второй – с покупателями.**

Про биржи труда и агентства мы поговорили. А как сделать так, чтобы работал метод «втягивания»? Конечно, не для всех профессий этот путь возможен. Но студенты или слушатели курсов вполне могут попросить себе конкретного преподавателя. Или пациенты медицинского центра могут попросить пригласить определенного врача.

**Эффективность каналов сбыта может быть разной.**

Можно бесплатно получить место работы по рекомендации знакомого, а можно отнести деньги в агентство и не получить результата.

**Компании нужно искать нетрадиционные каналы продаж.**

Если вы узнали, что директор организации, где вы очень-очень хотите работать, посещает бардовский кружок... бегите записываться на курсы игры на гитаре.

**Используйте маркетинг и для собственного развития!**

## **ПРОДВИЖЕНИЕ**

### **Средства общения с клиентом**

Итак, у компании есть товар, определена его цена, выбраны каналы сбыта. Теперь рассмотрим четвертый элемент комплекса маркетинга – продвижение. Иногда будут использоваться термины «коммуникация» или «общение».

В настоящее время практически каждая компания вынуждена доносить информацию о себе во внешний мир. Это касается не только существующих или потенциальных покупателей. Фирма общается с поставщиками, государственными органами, даже с собственным персоналом.

В продвижении выделяют пять основных инструментов (Ф. Котлер. *Маркетинг менеджмент*. – СПб.: Питер, 2005).

#### **1. Реклама.**

**Оплаченная конкретным лицом неличная форма продвижения товара.**

Основные признаки рекламы – платность, конкретный источник оплаты, неличность представления, то есть фирма использует посредника. В основном односторонняя форма общения, но интернет сейчас позволяет организовать и двухсторонний процесс.

К рекламным средствам относятся:

- объявления в СМИ: телевидение, радио, газеты...
- наружная реклама на улицах: билборды, стенды...
- полиграфическая продукция: буклеты, плакаты, листовки...
- интернет-реклама: контекстная, баннерная, реклама в соцсетях...
- другое.

## **2. Личные продажи.**

**Персональные и двусторонние коммуникации с целью побудить клиента к действию.**

В противоположность рекламе, фирма напрямую контактирует с клиентом, организывает встречи и презентации, отвечает на вопросы и получает информацию от клиентов.

Средства личной продажи:

- торговые презентации и встречи;
- выставки, ярмарки;
  
- поощрительные программы: бесплатные услуги для постоянных клиентов и так далее;
- другое.

## **3. Стимулирование сбыта.**

**Временные и, как правило, локальные мероприятия, направленные на побуждение к покупке или апробации конкретного товара.**

Средства стимулирования сбыта:

- конкурсы, розыгрыши, лотереи;
- раздача образцов, например, пробники духов и косметики;
- дегустации;
- купоны на скидку;
- трейд-ин – обмен старой техники на скидку при покупке новой;
- другое.

## **4. Связи с общественностью (public relations – PR – пиар).**

**Целенаправленные действия для создания атмосферы доверия и положительного имиджа фирмы и ее товаров.**

Цель коммуникации – не столько продать, сколько обеспечить моральную поддержку действий фирмы. Также используется для защиты от «черного пиара», когда имидж фирмы целенаправленно подрывается действиями конкурентов.

Средства пиара:

- статьи, например, обзор деятельности фирмы к ее юбилею;
- отраслевые семинары и конференции;
- спонсорство, благотворительность;
- другое.

## **5. Прямая коммуникация.**

**Использование почты, телефона, факса и других средств связи для воздействия на клиентов.**

Средства прямой коммуникации:

- рассылка каталогов;
- обзвон клиентов;
- e-mail рассылки;
- другое.

Разные инструменты дополняют друг друга. Главная задача – распределить общий бюджет на продвижение между различными инструментами, исходя из особенностей товара и поставленных коммуникационных задач.

# **Как устроен процесс общения**

Каждая компания, обращаясь к своим клиентам и другим аудиториям, рассчитывает, что ее сообщение будет понято верно. Однако это получается не всегда даже у крупных мировых компаний.

Вы наверняка сталкивались с ситуацией, когда общаетесь с человеком и чувствуете, что он вас не понимает. Вроде оба на русском языке разговариваете, а результата нет. Все потому, что в процессе общения ваша информация так или иначе кодируется. А ваш собеседник потом ее расшифровывает. Юстас – Алексу. Звучит как шпионский роман? Примерно так все и обстоит.

Процесс общения состоит из нескольких элементов (Ф. Котлер. *Маркетинг менеджмент*. – СПб.: Питер, 2005):

## **1. Отправитель.**

Компания, например, производитель тортов.

## **2. Кодирование.**

Преобразование идей в символы: изображения, формы, звуки...

*Выпустили новый торт со вкусом сгущенного молока, решили выразить эту идею в рекламе через изображение банки сгущенки.*

## **3. Сообщение.**

Результат кодирования, набор символов.

*Подготовили макет для печатных изданий, на нем банка, оформленная под традиционную советскую банку сгущенки, но на банке написано «торт».*

## **4. Каналы передачи.**

Средства передачи сообщения от отправителя к получателю.

*Разместили объявление в газете «Правда».*

## **5. Декодирование.**

Получатель приписывает смысл символам, пришедшим от отправителя.

*Люди, читающие объявление, не поняли творческого замысла компании и подумали, что была выпущена сгущенка с новым вкусом.*

## **6. Получатель.**

Целевая аудитория, те люди, до которых компания хочет донести сообщение и которые должны пользоваться ее товаром.

*Женщины и дети, но они не читают газету «Правда».*

## **7. Ответная реакция.**

Действия получателя после знакомства с сообщением.

*Получатель на сообщения не реагирует, торт не покупается.*

## **8. Обратная связь.**

Информация об ответной реакции, которая доходит до отправителя.

*Опрос продавцов магазинов показал, что целевая аудитория почти не видела объявления, а кто видел – не понял его смысла.*

## **9. Помехи (шум).**

Сообщения, которые влияют на послание компании.

*Одновременно с выходом рекламы появилась серия статей о некачественной партии сгущенки известного производителя.*

И замысел рекламы, и канал передачи сообщения доказали свою неэффективность. По результатам обратной связи компания должна поменять свое сообщение и каналы его передачи. А если вокруг

большой негативный шум – отложить запуск нового продукта.

## ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ



[t.me/simplemarketing](https://t.me/simplemarketing)

Процесс коммуникации достаточно прост, но периодически даже известные бренды становятся жертвами неправильного декодирования их сообщения.

### **1. Dove.**

*Бренд Dove показал рекламу, в которой чернокожая девушка превращается в белую. Так компания прорекламовала мыло. Закодировала сообщение о том, что мыло Dove хорошо отмывает.*

*Однако потребители раскодировали сообщение по-своему. Они назвали рекламу расистской, и компании пришлось извиняться перед потребителями и убирать сообщение.*



## 2. Hyundai.

*В рекламном ролике мужчина пытается совершить самоубийство, надышавшись выхлопными газами. У него ничего не получается, так как выхлоп нового автомобиля Hyundai ix35 на 100% состоит из водяных испарений.*

*Несмотря на счастливый финал, на видео пожаловалось большое количество пользователей социальных сетей, которые сочли его оскорбительным. Больше всего негодовали те люди, чьи родные или близкие трагически погибли или совершили самоубийство, надышавшись выхлопными газами автомобиля. Hyundai извинилась перед всеми, кого лично затронула такая трагедия. Видео пришлось снимать с показов.*

## 3. Coca-Cola.



*Есть легенда, что компания Coca-Cola использовала эту серию картинок для рекламы своего напитка. Вроде бы, все понятно. Человек устал, он хочет пить – он пьет колу – он бежит по пустыне, полный сил. Но рекламная компания с треском провалилась. Почему? Дело было в Саудовской Аравии, а там привыкли читать справа налево.*



**Фирме нужно быть уверенной, что она разговаривает с потребителем на одном языке. Для этого любое сообщение желательно тестировать на небольшой группе людей, прежде чем запускать его на большую аудиторию.**

## **Пять шагов к эффективному общению**

Чтобы рекламная и другая деятельность по продвижению приносила результат, компания должна пройти пять шагов. А примерами нам снова поможет Светлана.

### **1. Определение целевой аудитории.**

**Целевая аудитория (ЦА) – это люди, которые нуждаются в товаре компании.**

У людей есть потребность и желание купить товар, а товар фирмы способен им помочь.

**Важность целевой аудитории для продвижения: эти люди скорее всего купят товар. Поэтому сообщение и рекламные мероприятия направлены именно на целевую аудиторию.**

Выбор аудитории определяет, что, как, когда и где нужно сообщить и кто должен это сделать.

*Светлана решила выйти на рынок корпоративной сувенирной продукции. Компании часто делают для клиентов ручки, блокноты, календари и другие предметы с фирменной символикой. Почему бы не предложить клиентам матрешки?*

*Светлана определила свою целевую аудиторию. Это руководители средних и крупных компаний города. Поскольку набор матрешек стоит дороже ручки или блокнота, для мелких фирм такое предложение будет затратным.*

### **2. Определение желаемой ответной реакции.**

Затем нужно решить, какая требуется ответная реакция на сообщение. В идеале это должна быть покупка. Но покупка – это результат целого процесса принятия решения. Компания должна знать, в каком состоянии готовности к покупке находится в данный момент целевая аудитория и в какое состояние ее необходимо привести. Состояния готовности к покупке:

– Осведомленность – целевая аудитория ничего не знает о товаре, или знает совсем немного.

*Все знают, что такое матрешки, но мало кто видел их в качестве корпоративного сувенира.*

– Знание – целевая аудитория знает о качестве товара и его преимуществах.

*Матрешки ручной работы, до семи матрешек в наборе, каждая может выполнять свою функцию.*

– Предрасположенность – целевая аудитория знает о товаре, но как она относится к нему? Необходимо создать позитивное отношение к товару. Если покупатели относятся к товару скептически, необходимо выяснить причины такого отношения.

*В целом положительное отношение к матрешкам, в детстве у многих они были, это достаточно простой, но красивый предмет.*

– Предпочтение – целевой аудитории нравится товар, но это не значит, что она отдаст ему предпочтение. Скорее всего, есть конкуренты. Необходимо подчеркивать достоинства товара, его уникальность.

*Новизна товара по сравнению со стандартной сувенирной продукцией, матрешки были оценены дипломом выставки.*

– Убеденность – целевая аудитория предпочитает товар, но сомневается в необходимости его покупки. Задача – вселить в покупателя уверенность, что этот товар для него – самый подходящий.

*Газпром уже заказал такие матрешки для своих клиентов, будьте в числе лидеров.*

– Совершение покупки – некоторые представители целевой аудитории не сомневаются в необходимости покупки, однако не совершают ее. Они могут нуждаться в дополнительной информации либо не иметь достаточных средств.

*Если Вы закажете прямо сейчас, то получите набор из пяти матрешек по цене четырех.*

– Совершение повторной покупки – дать целевой аудитории повод для продолжения сотрудничества.

*Ваши клиенты выкладывают фото своих кабинетов с Вашими матрешками – это же бесплатная реклама, заказывайте еще!*

### **3. Выбор сообщения.**

– Содержание сообщения: что конкретно фирма хочет сказать клиенту?

*Сувенирные матрешки – новый товар, нужно информировать покупателя о том, что он есть, показать преимущества и дать контакты изготовителя.*

– Структура сообщения: нужно понять, делать ли четкий вывод или предоставить это потребителю, изложить только аргументацию «за», или «за» и «против», когда приводить более веские аргументы – в начале или в конце сообщения? Аргументация в начале может удержать

зрителя, но получится вялая концовка, или наоборот, реклама не привлечет внимания.

*Так как товар новый, получателю сообщения сразу нужно дать понять, о чем речь, иначе он может не дочитать до конца.*

– Форма сообщения: для газет и журналов – текст заголовка, содержание, иллюстрации, цветовое оформление. Радио – слова, звуки, голоса. Телевидение – язык жестов и так далее.

*Для наглядности Светлана делает полуматрешки, разрезая заготовки вдоль, и раскрашивает их, оставляя «место для Вашей рекламы». Если она даст объявление в газету, его прочтает много людей, которые не являются целевой аудиторией.*

– Выбор источника сообщения – кто будет представлять товар компании? Персонаж, известная личность, какой образ надо создать актеру?

*Светлана сама себе эксперт, ее продукция скажет за себя лучше всего.*

#### **4. Выбор средств распространения сообщения.**

Фирма должна решить, будет это личная коммуникация, неличная коммуникация либо их комбинация.

*Светлана лично разнесла полуматрешек по приемным своей целевой аудитории.*

#### **5. Обратная связь.**

Компании необходимо исследовать, какой эффект оказало сообщение на аудиторию..

*Светлана получила первые заказы и обзвонила прочих клиентов, чтобы узнать отношение к своему товару.*

**Компании следует ответственно подходить к каждому этапу общения. Даже самое эффективное сообщение можно «убить» неверно выбранным средством его распространения.**

## **Люди делятся на...**

...различные группы. И не только люди, а клиенты вообще. Светлана разделила рынок своего товара – все компании города – на крупные, средние и мелкие. Этот процесс называется сегментированием.

**Сегментирование рынка – разделение потребителей на группы со схожими или аналогичными запросами. Такая группа называется сегментом рынка.**

Вот эти картинки выдает Google первыми по запросам «кроссовки для двадцатилетних» и «кроссовки для сорокалетних» на момент выхода книги:



Для каждого сегмента нужен определенный комплекс маркетинга. Например, спортивная обувь. Для двадцатилетних и сорокалетних клиентов это будут разные товары, разная цена, разная реклама, разные каналы сбыта.

Большинство фирм не могут привлечь сразу всех покупателей. Клиентов много, они разобщены и отличаются по своим потребностям и покупательскому опыту. Компании тоже имеют неодинаковые возможности для работы в разных сегментах рынка.

В рамках целого рынка компания неизбежно будет конкурировать с другими, часто сильными соперниками. Поэтому она может уйти в сегменты, которые обслужит лучше других.

Маленькая пекарня может лучше всех обслужить жителей близлежащих домов, специализированный интернет-провайдер способен обеспечить интернет лучше, чем крупная телекоммуникационная компания. Мелкое деревообрабатывающее производство может быть монополистом в сегменте хладокомбинатов страны, выпуская палочки для эскимо.

Главное, размер сегмента должен быть достаточным для получения прибыли. Светлана сразу отмела мелкие фирмы и сосредоточилась на средних и крупных. Если кто-то решит занять нишу корпоративных матрешек мелких фирм, скорее всего, прибыль там получать он не сможет.

Сегментирование рынка производится на нескольких уровнях:

### **1. Массовый маркетинг.**

Сегмент – весь рынок.

Массовое производство, массовый сбыт, массовое продвижение. При таком подходе формируется максимально возможный рынок. Это позволяет снижать затраты и получать прибыль за счет большого объема продаж. Данный вид маркетинга был популярен в прошлом веке, но его популярность падает. Компании стараются глубже сегментировать рынок.

*Хлебозавод выпекает буханки из ржаной и пшеничной муки и без упаковки развозит по городу.*

## **2. Маркетинг в рыночном сегменте (дифференцированный).**

Компания выбирает один или несколько сегментов для работы.

Компания создает товар для каждого сегмента, назначает на него соответствующую цену. Упрощается выбор каналов сбыта и продвижения. Отчетливее видно прямых конкурентов.

Важно не путать сегмент и сектор рынка.

Автомобильная компания ориентируется на молодых покупателей со средним уровнем дохода. Но молодым людям со средним доходом нужны разные автомобили. Одним – дешевые, другим – дорогие. Эта группа является сектором. А группа людей, желающих приобрести дешевый автомобиль, – это сегмент, но его параметры отличаются от характеристик сектора.

*Хлебозавод запускает линию зерновых хлебов, линию «Хлеб народов мира» и так далее, рассчитывая на приверженцев здорового образа жизни и любителей новизны.*

## **3. Маркетинг в рыночной нише (концентрированный).**

Сегмент – рыночная ниша – еще более узкая группа, которой необходимы определенные выгоды.

Ниши обычно невелики, поэтому конкуренции там практически нет. В то же время покупатели предъявляют специфические требования к продукции, и компания должна их выполнять.

*Хлебозавод вышел на рынок фастфуда. Фирмы, торгующие хот-догами, предъявляют жесткие требования к булочкам по форме и длине. Мелкие пекарни не могут дать соответствующее качество продукции.*

## **4. Локальный маркетинг.**

Сегмент – локальные группы: жители микрорайонов, общин, работники и посетители торговых центров и так далее.

Специальный подбор торговых марок и проведение стимулирования сбыта так, чтобы он соответствовал нуждам и потребностям локальных групп. Даже интернет-рекламу сейчас можно настроить на определенное место на карте.

*Кафе в торговом центре рекламируется по громкой связи торгового центра и не ждет покупателей извне. Рядом с общиной буддистов открылся магазин товаров из Индии. Пекарня доставляет багеты до квартиры в рамках микрорайона. Хлебозавод не может организовать соответствующий сервис.*

## **5. Индивидуальный маркетинг.**

Сегмент – каждый отдельный покупатель.

Многовековая практика – шить одежду и обувь по меркам индивидуального человека. Даже во времена массового производства этот подход к бизнесу не умер. В настоящее время интернет и другие инструменты резко повысили возможности компаний в области индивидуального маркетинга. Есть технологии показа в интернете разных страниц по одному адресу для разных людей. Социальные сети, аналитика покупок, прогнозные инструменты. Доходит до смешного.

*Однажды в магазин Target зашел мужчина и потребовал вызвать менеджера. В своих руках он сжимал огромную кипу купонов магазина, полученных его дочерью.*

*«Моя дочь получила это по почте! – прокричал он. – Она еще в школу ходит, а вы посылаете ей купоны на детскую одежду и памперсы? Да как вы смеете! Вы хотите таким способом побудить школьниц рожать?»*

*Менеджер посмотрел на пачку купонов на материнскую одежду, детскую мебель – действительно, они были адресованы дочери рассерженного мужчины. Менеджер принес свои извинения.*

*Через несколько дней он позвонил мужчине, чтобы еще раз извиниться. По телефону голос отца звучал растерянно. «Знаете, я серьезно поговорил с дочерью, и выяснилось, что в моем доме происходило то, о чем я совершенно не догадывался. Она рожает в августе. Примите мои извинения».*

**Компания должна решить, до какого уровня она будет сегментировать рынок. Каждый новый уровень способен приносить дополнительную прибыль. И каждый требует затрат. Нужно искать золотую середину.**

## УРОВНИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

## Как делить правильно

Сегменты формируют по следующим признакам:

### 1. Географические:

- регион: тихоокеанский, горный, Европа...
- город: с населением менее 10 тыс., 10—100 тыс., 100—250 тыс...
- плотность населения: мегаполисы, крупные города, мелкие города, сельская местность...
- климат: холодный, южный, дождливый...

### 2. Демографические:

- возраст: до 18 лет, 18—23...
- пол;
- размер семьи: 1—2 человека, 3—4 человека...
- жизненный цикл семьи: молодые незамужние и неженатые люди, молодые семьи без детей, молодые семьи с ребенком до 6 лет...
- уровень дохода на члена семьи: до 15000 рублей, 15000—20000...

– род занятий: рабочие, служащие, управленцы, собственники, студенты, пенсионеры...

– образование: три года в седьмом классе, среднее, высшее...

– религия: православные, католики, буддисты...

– национальность.

### **3. Психографические:**

– образ жизни: консерваторы, новаторы, жизнелюбы, замкнутые, эстеты, пролетарии...

– особенности личности: обязательный человек, тиран, амбициозный...

### **4. Поведенческие:**

– повод для совершения покупки: обычная покупка, покупка на праздник, особое событие...

– выгоды: сервис, экономия, скорость...

– интенсивность потребления: низкая активность, средняя, высокая;

– статус пользователя: не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, пользователь-новичок, опытный пользователь;

– степень лояльности: отсутствует, негативная, средняя, сильная;

– степень готовности к покупке: неосведомленный, осведомленный, знающий...

Компания не должна сегментировать рынок сразу по всем признакам. Обычно выбирают два-три основных.

*Светлана выбрала сегмент корпоративных клиентов, затем разделила предприятия по размеру. Выбрала сегменты средних и крупных компаний. Возможно, крупные фирмы будут интересоваться заказами на тысячи штук, с которыми Светлана не справится. Тогда ей нужно сконцентрироваться на средних компаниях. На них легче получить доступ к первому лицу. Исходя из этого Светлане следует выстраивать программу продвижения.*

Рыночный сегмент должен обладать следующими свойствами:

#### **1. Возможность оценки.**

Компания должна понимать размеры сегмента, чтобы рассчитать объем продаж и возможные затраты.

*Светлана узнала количество средних и крупных компаний в городе, рассчитала необходимое количество рекламных материалов и их стоимость. Посчитала затраты времени и топлива на одного клиента, так как решила сама объезжать компании. Сделала прогноз по количеству заказов.*



## **2. Прибыльность.**

Исходя из размера сегмента, компания оценивает, насколько он будет прибыльным.

*После прогноза объема продаж Светлана созвонилась с поставщиками красок, договорилась об оптовой скидке, составила план работ на месяц, посчитала возможную прибыль.*

## **3. Доступность.**

Возможность сформировать каналы сбыта, чтобы охватить весь сегмент.

*Здесь у Светланы нет особых проблем, нужны только навыки попадать к первому лицу, которое охотнее принимает решение о закупке.*

## **4. Устойчивость.**

Сегмент должен существовать долгое время.

*Светлана понимает, что все фирмы в один день не обанкротятся. А если бы на волне популярности игры Pokémon Go она нарисовала несколько сотен матрешек-покемонов? Спрос быстро сошел бы на нет. Сейчас такой товар купят только истинные фанаты.*

## **5. Эффективность.**

Готовность фирмы к работе в этом сегменте. У компании должны быть материальные и денежные ресурсы, квалифицированный персонал.

*Значительную часть себестоимости матрешек составляет оплата труда самой Светланы. Сумма денег, которые она вкладывает в товар, невелика. И есть опыт изготовления матрешек.*

## **6. Защищенность.**

Способность компании бороться с конкурентами в выбранном сегменте.

*Конкуренты Светланы – стандартные дешевые матрешки. Их производитель не может предложить маленькие индивидуальные партии для каждого клиента.*

*Прежде чем запустить линейку продуктов для мужчин под брендом Ахе, специалисты по маркетингу Unilever провели исследования. Они опросили 12 тысяч мужчин в возрасте от 15 до 50 лет с целью выяснить базовые элементы их эротических фантазий.*

*Оказалось, мужчины хотят, чтобы сразу множество женщин считали их неотразимыми. Исследователи разделили респондентов на шесть групп в зависимости от психотипа и выделили сегмент «неуверенных новичков».*

*В рекламных роликах, снятых с учетом результатов исследования, привлекательные женщины атакуют неуверенных в себе молодых людей. Рекламная кампания оказалась безумно успешной. Бренд Ахе*

*занял ведущие позиции в категории гигиенических продуктов для мужчин.*

**Правильно проведенное сегментирование – большой шаг к успеху на рынке.**

## **Можно ли любить рекламу?**

Вы скажете: «Как можно любить это надоедливое изобретение человечества?»

Я скажу: «Можно».

Да, мое частное мнение именно такое. Видимо, долгие годы работы в маркетинге наложили свой отпечаток.

Можно получать удовольствие от просмотра хорошего фильма, прослушивания хорошей песни, прочтения хорошей книги... Почему же нельзя получать удовольствие от просмотра хорошей рекламы?

Известный американский рекламист Раймонд Рубикам однажды сказал: «У рекламы есть одна цель – продавать, все остальное от лукавого».

Но я сейчас говорю о хорошей рекламе не в этом контексте. Для меня рекламный ролик имеет определенное сходство с музыкальным клипом. Музыка в рекламном видеоролике есть. Видеоряд есть. Чем не клип?

Одним из ярких впечатлений моей жизни было посещение шоу «Ночь пожирателей рекламы» в 2002 году.

«Ночь пожирателей рекламы» – мировое киношоу. Его формат – показ рекламных роликов, снятых в разное время в разных странах.

Уникальность проекта в том, что ролики крутят на экранах больших кинотеатров в течение ночи не в качестве рекламы, а как произведения искусства. Владельцем самой большой в мире коллекции рекламных роликов и автором идеи создания «Ночи пожирателей рекламы» является француз Жан Мари Бурсико. Проект существует с 1981 года. Ежегодно Жан Мари Бурсико лично отбирает 400 роликов, которые и составляют программу «Ночи пожирателей рекламы».

Как определить, хорошая реклама или плохая? А как определить, хороший фильм или плохой? Одному человеку фильм нравится, второму – нет. Кто-то любит классическую музыку, кто-то засыпает при первых ее звуках. Кто-то сотню раз перечитывает книгу, которую другой бросил на третьей странице.

Конечно, все субъективно. Все люди разные.

Меня веселят рекламные ролики, снятые настолько хорошо, качественно и креативно, что после его просмотра помнишь, о чем ролик, но не помнишь, что он рекламировал. Недавно такой шел по федеральным каналам. Знаете, кто рекламировался? Честно, я не помню.

Меня очень расстраивают ролики, снятые настолько плохо, что это видно невооруженным глазом. Ведь можно протестировать их на небольшой группе людей.

Меня раздражает неожиданно всплывающая в разных местах реклама. Но я научился ее не замечать. Это называется «баннерная слепота».

Меня восхищают ролики, после просмотра которых через несколько дней обнаруживаешь в своих покупках рекламируемый продукт. И думаешь: «Красавцы! Читали-таки Раймонда Рубикама».

## Воронка продаж

Есть несколько состояний готовности клиента к покупке, от незнания товара до его приобретения. Существует инструмент управления стадиями готовности, он называется потребительская воронка или воронка продаж. Разные компании выделяют в ней разные этапы. Нам важно понять принцип ее действия и для чего она вообще нужна.

*Компания дает объявление в газету с тиражом 100000 экземпляров. Через неделю директор берет отчет по продажам и видит, что это объявление помогло продать товар десяти клиентам. Много это или мало? Можно было продать больше? Если да, то в чем причина низких продаж?*

Для того чтобы ответить на эти вопросы, была придумана потребительская воронка. В 1898 году экономист Элайас Сент-Эльмо Льюис обозначил этим понятием путь, по которому движется потенциальный клиент, начиная со знакомства с товаром, проходя через интерес и желание, заканчивая действием, как правило – покупкой.

Льюис предложил модель AIDA (АИДА):

- **A – Attention – внимание;**
- **I – Interest – интерес;**
- **D – Desire – желание;**
- **A – Action – действие.**

Рекламное обращение должно привлечь внимание потенциального потребителя, затем вызвать его интерес, который перейдет в желание обладать товаром, и, наконец, побудить к действию – покупке.

Картина становится более ясной. Можно понять, на каком этапе и сколько клиентов «утекает» из воронки. Для этого определяют конверсию в воронке.

$$\text{Конверсия} = \frac{\text{Количество клиентов, перешедших на следующий этап воронки}}{\text{Количество клиентов предыдущего этапа воронки}} \times 100 \%$$

В моем примере конверсия на каждом этапе составляет 10%.

Если из 100000 прочитавших заинтересовались только 100, возможно, плохо составлено рекламное объявление.

## ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ВОРОНКА



Если заинтересовались 5000, а желание купить появилось у 50, возможно, продавцы-консультанты плохо рассказывают о достоинствах товара.

Если хотят купить 1000, а фактически купили только 10, возможно, нужно предложить рассрочку.

Это совершенно разные причины низких продаж. Воронка помогает управлять каждым этапом и выбирать правильные действия.

Важно настроить сбор данных, по которым определяется конверсия каждого этапа. В интернет-маркетинге это не проблема. Просмотры объявлений, клики, переходы, действия на страницах – все считается с точностью до единиц.

В офлайн-маркетинге ситуация сложнее, но и здесь аналитика воронки поддается настройке. Если у компании выходят два рекламных объявления одновременно, надо указать в них разные телефоны. Если компания участвует в нескольких выставках, нужно сделать разные купоны на скидку. Если продажи фирмы начинаются с телефонных звонков, следует установить систему учета и аналитики телефонных звонков.

Если один менеджер конвертирует в продажи 30% людей, обратившихся к нему за информацией, а другие – 10%, нужно обучать продавцов, перенимать приемы более успешных сотрудников.

Если клиентов не устраивает единовременный платеж, можно подумать о рассрочке или договориться о кредитовании с банком.

Важно помнить, что в большинстве случаев фирма на рынке не одна. У нее есть конкуренты. Если конкурент делает более эффективную рекламу, лучше обучает продавцов и пристальнее следит за нуждами клиентов, в его воронке будет больше клиентов.

Воронка помогает оценить эффективность затрат на маркетинг.

*Компания потратила 10000 рублей на копирайтера, чтобы написать несколько рекламных статей. Конверсия от рекламы поднялась в 1,5 раза. Это принесло фирме дополнительно 100000 рублей. Затраты окупились многократно.*

**Компании необходимо сформировать свою потребительскую воронку, отслеживать динамику конверсии по каждому этапу и управлять ей.**

## Реклама в СМИ

Человек уже придумал десятки видов рекламы и продолжает изобретать новые.

В маркетинге нет общепринятой классификации средств рекламы, поэтому дам свое видение этого вопроса.

Первая группа – это реклама в средствах массовой информации.

### **1. Телевизионная реклама.**

Плюсы: большой охват аудитории, комбинация звукового и видеоряда.

Минусы: высокая стоимость, сложность изготовления хорошего ролика.

Средства:

- видеоролик;
- текст в бегущей строке;
- рекламная заставка;
- телемагазины;
- спонсорство: прогноз погоды...
- product placement;
- рекламные фильмы или передачи;
- виртуальная реклама.

**Виртуальная реклама – реклама, размещаемая в телеэфире без прерывания трансляции.**

Например, когда во время ледового шоу на льду появляется пакет сока.

Рекламируемый продукт размещается непосредственно во время трансляции телевизионной программы, не прерывая ее. Этим виртуальная реклама отличается от обычной телерекламы. Смягчается эффект раздражения зрителей и возрастает просматриваемость рекламы. Вероятность того, что зритель на момент показа виртуальной рекламы отвлечется от экрана, минимальна.

**Product placement («продакт плейсмент», дословно «размещение продукта») – прием неявной (скрытой) рекламы, заключающийся в том, что реквизит, которым пользуются герои в фильмах, телевизионных передачах, компьютерных играх, музыкальных клипах, книгах, на иллюстрациях и картинах, имеет реальный коммерческий аналог.**

*Продакт плейсмент широко используется в киноиндустрии. BMW пришлось выложить \$3 миллиона, чтобы разместить рекламу BMW Z3 Roadster в фильме о Джеймсе Бонде «Золотой глаз». Продажи увеличились на \$240 миллионов.*

## **2. Радиореклама.**

Плюсы: большая аудитория, ненавязчивость (играет фоном), относительно невысокая стоимость.

Минусы: только аудиоряд, многие не успевают запоминать названия и номера телефонов.

Средства:

- радиоролик;
- спонсорство: прогноз погоды...
- рекламные передачи.

## **3. Печатные СМИ.**

Плюсы: возможность красиво показать товар, информативность (можно включить графики, расчеты), длительность воздействия, тематическое сегментирование (издания для различных групп людей), невысокая стоимость, высокая степень доверия печатному слову.

Минусы: слабое воздействие (не динамическое, без звука), малый охват.

Средства:

- модульные рекламные объявления;
- рубричные рекламные объявления;
- рекламные статьи.

### **Главное в рекламе – посчитать эффективность рекламных вложений.**

Есть разные методики оценки эффективности. Конечно, каждый выход рекламы укрепляет знания потребителей о торговой марке, повышает лояльность к продукции фирмы.

Однако сейчас информационная нагрузка на потребителей такова, что вряд ли клиент будет долго помнить о вашей рекламе. И даже если помнит, но не покупает товар, фирме это неинтересно.

Поэтому необходимо точно рассчитывать отдачу от вложений в рекламу.

Основным критерием эффективности является показатель ROI (Return On Investment – возврат на инвестиции).

$$ROI = \frac{(\text{Выручка (после)} - \text{Выручка (до)}) \times \text{Рентабельность} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}},$$

где

– выручка (до) – это продажи товара за период до рекламной кампании. Рассчитывается в рублях;

– выручка (после) – это продажи товара за аналогичный по времени период, но с рекламной поддержкой. Рассчитывается в рублях;

– рентабельность – процент прибыли в цене единицы проданного товара. Рассчитывается в процентах;

– затраты – бюджет на продвижение товара. Рассчитывается в рублях.

*Фирма продает товар в количестве 1000 штук в месяц. Цена штуки – 1000 рублей. Рентабельность – 20%. После проведения рекламной кампании на местном телевидении продажи выросли до 2000 штук в месяц.*

*Изготовление рекламного ролика обошлось в 20000 рублей. При этом ролик предполагается использовать еще три раза. Фирма относит на расходы конкретной кампании четверть его стоимости – 5000 рублей. Само размещение ролика обошлось в 95000 рублей. Итого затрат – 100000 рублей.*

$$ROI = \frac{(2000 \times 1000 - 1000 \times 1000) \times 0.2 - 100000}{100000} = 1 \text{ или } 100 \%$$

*Компания получила дополнительно миллион рублей выручки, эта выручка дала 200000 рублей прибыли, вычитаем рекламные расходы, остается 100000 рублей. То есть вложение 100000 рублей в рекламу принесло дополнительно 100000 рублей прибыли. Рентабельность – 100%.*

Компании следует оценивать эффективность каждой рекламной компании. Через некоторое время соберется статистика по различным каналам. Это поможет фирме выбирать каналы с наибольшей отдачей, то есть максимальным ROI.

## Интернет-реклама



Интернет-реклама – реклама, размещаемая в интернете, представление в интернете товаров, услуг или компании, адресованное массовому клиенту и имеющее характер убеждения.

Плюсы: большой охват, интерактивность (возможность вести диалог), можно быстро вносить изменения в рекламную кампанию, можно отслеживать практически любой шаг клиента, что позволяет точно считать эффективность кампании, широкие возможности сегментирования аудитории.

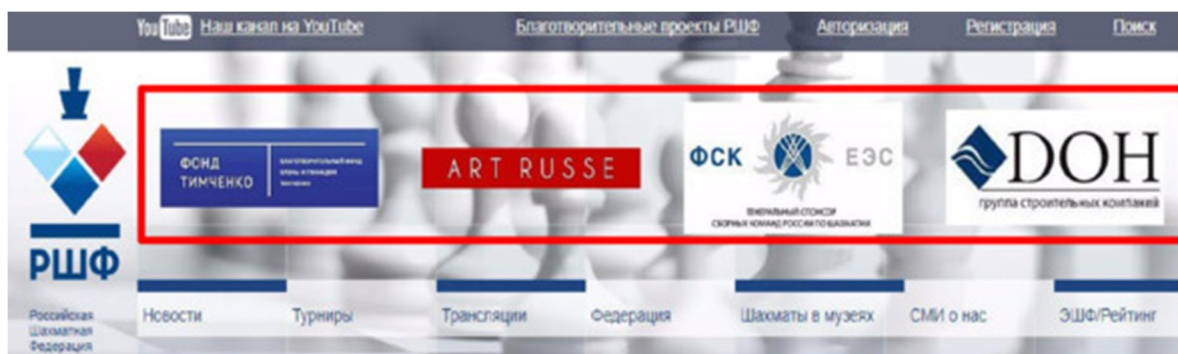
Минусы: иногда излишняя навязчивость, снижение доверия из-за множества мошенников, высокая стоимость отдельных инструментов, пользователь может установить программы для блокирования рекламы.

### 1. Реклама на сайтах.

Плюсы: широкий охват, тематические сайты позволяют получить определенный сегмент клиентов.

Минусы: человек может быть не подготовлен к рекламе, говорят – «холодный клиент».

Компания может создать свой сайт и рекламироваться с его помощью или рекламироваться на других сайтах (новостных, различных сообществ и так далее).



Реклама на сайтах может быть текстовой, баннерной (группа Дон, Art Russe...), на всплывающих окнах. Компания может написать статью с освещением какого-то вопроса и вставить туда информацию о себе. Или заказать статью, например, у известного блогера.

Сюда же можно отнести электронные доски объявлений.

### 2. Поисковая оптимизация (SEO – Search engine optimization).

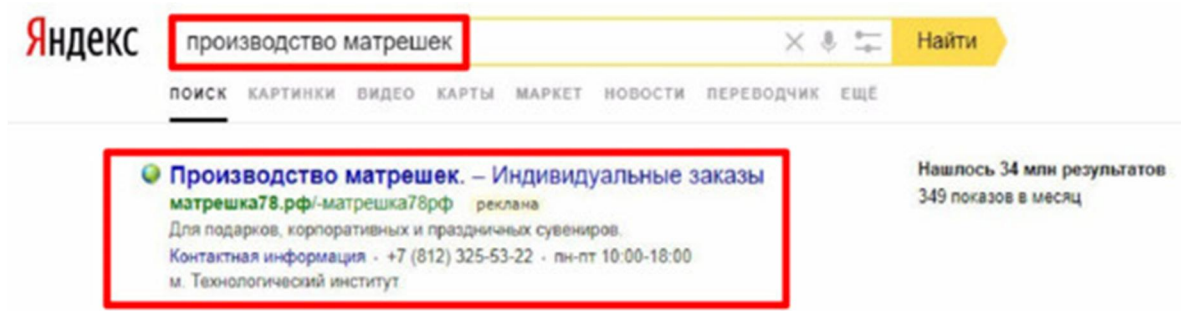
Плюсы: привлечение «горячих» клиентов, которые уже ищут определенный товар, большой охват аудитории.

Минусы: необходимость постоянно совершенствовать сайт под изменяющиеся требования.

Еще одна сторона первого пункта. По сути, сама эта деятельность рекламой не является. SEO призвана повышать привлекательность, популярность веб-сайта.

SEO-продвижение направлено на повышение позиций сайта в поисковых системах. Чем выше позиции веб-ресурса, тем больше людей его увидит, больше доверия он будет вызывать у аудитории, больше принесет продаж. Поэтому поисковую оптимизацию рекомендуют включать в комплекс мер, направленных на продвижение товара.

Чем лучше SEO, тем выше сайт в результатах поиска.

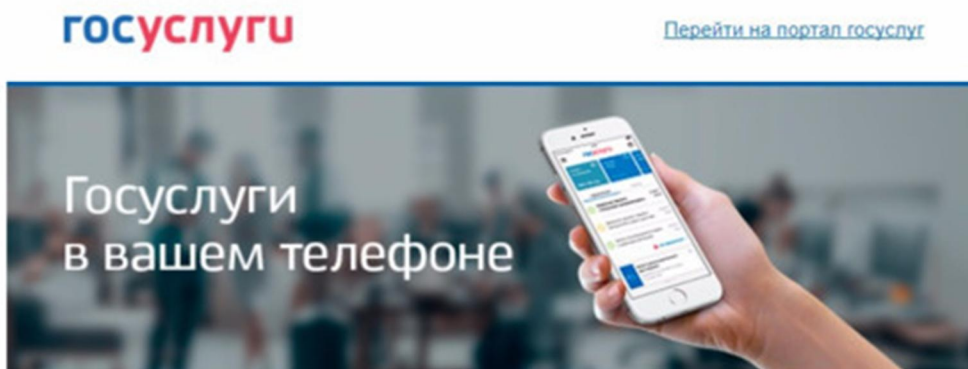


### 3. Рассылки по электронной почте.

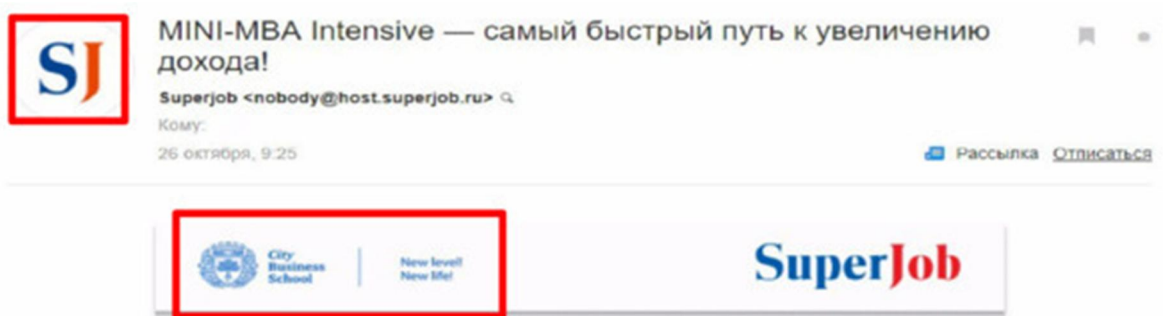
Плюсы: низкая стоимость при сформированной базе подписчиков, возможность обратиться к каждому по имени, при правильном выбранном режиме рассылки писем можно плавно подвести клиента к покупке.

Минусы: письмо могут задержать спам-фильтры, человек может отписаться от рассылки или сменить адрес почты, частая рассылка может нервировать подписчиков.

Существует множество рассылок по различным темам. Наверняка, и к вам в электронный ящик регулярно приходят какие-то новости.



Рассылки бывают открытые, закрытые, бесплатные, платные. Рассылка является эффективным средством продвижения, количество подписчиков может исчисляться десятками тысяч. Кроме того, рекламу можно размещать и не в своих рассылках.



Бизнес-школа использует рассылку сайта по поиску работы для своей рекламы.

Три слова про спам: «Спам – это плохо!»

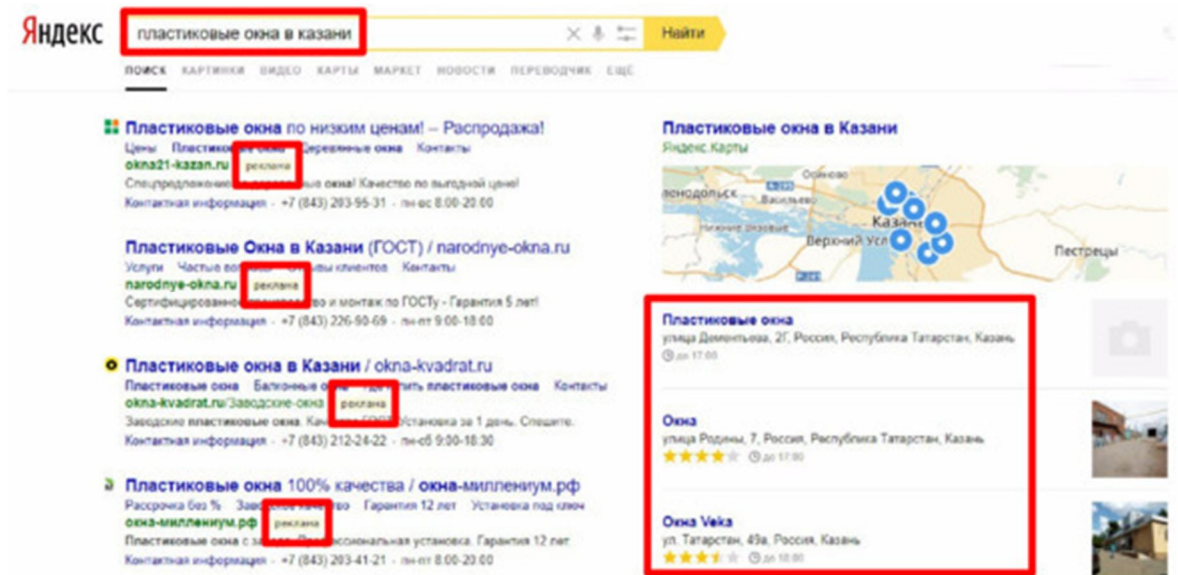
**Спам – массовая рассылка рекламных объявлений по электронной почте без согласия получателей.**

#### **4. Контекстная реклама.**

Плюсы: демонстрируется только «горячим» клиентам, которые ищут информацию о товаре, возможность показывать свою рекламу быстрее конкурентов, возможность сегментирования клиентов.

Минусы: высокая стоимость, недостаточное внимание пользователей, краткосрочный результат: нет показов – нет клиентов.

Сервисы контекстной рекламы есть у крупных поисковых систем.



Здесь контекстной рекламой являются верхние строчки в поиске и три объявления справа. То есть SEO даст компании максимум пятую строчку, если по похожим запросам куплена контекстная реклама.

Разновидность этой рекламы – геоконтекстная реклама в мобильных устройствах, учитывающая местонахождение пользователя.

Информация показывается пользователю при просмотре части карты с учетом контекстного требования. Например, все аптеки в конкретном районе города.

## 5. Реклама в социальных сетях.

Плюсы: широкие возможности сегментирования, ненавязчивость подачи, возможность добавлять фото и видео.

Минусы: затраты времени и сил на управление, работу с негативными отзывами, спорами пользователей.

## 6. Тизерная реклама.

Плюсы: оригинальность подачи, пробуждение интереса и поддержание интриги, возможность работать с небольшим бюджетом.

Минусы: часто провокационные тексты, неблагоприятное отношение к этому виду рекламы.

**Тизерная реклама – рекламное объявление, состоящее из текста и картинки, задача которого заинтриговать пользователя, вызвать интерес и желание перейти на сайт рекламодателя.**

Пример тизерной рекламы:

			
Тест: Какая прическа подходит именно ВАМ?	Людям до 23 лет - не нажимать! В 2012 году три знака ЗОДИАКА ждет страшная потеря..	Загрузи ФОТО, НАЖМИ ПОИСК и найди знаменитость похожую на тебя!	Как забеременеть, если не получается? Бабушкин метод! ЖМИ!

## 7. Размещение рекламы в онлайн играх и мобильных приложениях.

Плюсы: возможность широкого охвата.

Минусы: пользователь увлечен игрой или приложением, относительно высокая стоимость.

## 8. Видеореклама.

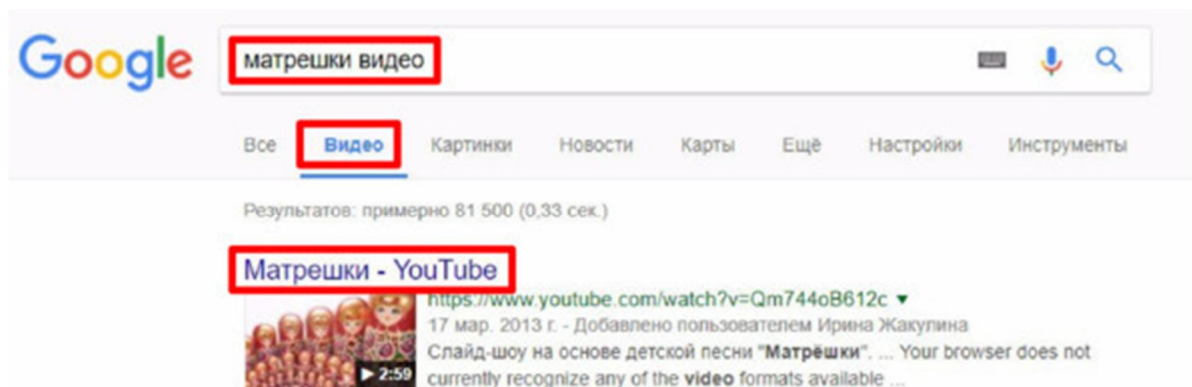
Плюсы: возможность сегментирования аудитории, она дешевле, чем реклама на телевидении, плата только за фактические показы.

Минусы: дороже, чем другая интернет-реклама, у зрителя должна быть хорошая связь.

Рост популярности Youtube и похожих ресурсов, переход части аудитории телевизионных каналов в интернет – все это способствует росту популярности видеорекламы. Основные форматы видеорекламы:

– Video-in-banner (видео в баннере). Тот же баннер, но вместо статичного или анимированного изображения используется видеоролик.

– Продвигаемое видео. Рекламные ролики, отображающиеся в поисковой выдаче при вводе определенного запроса.



– Оверлей. Реклама в нижней части просматриваемого видеоролика. Такой баннер не мешает смотреть видео, но хорошо заметен пользователю. Пользователь может свернуть баннер.

При нажатии по рекламному блоку демонстрируется видеореклама или происходит перенаправление пользователя на сайт рекламодателя.

– Pre-roll. Видеореклама демонстрируется перед просмотром основного видеоматериала. Pre-roll обладает высокой эффективностью, так как пользователь не может его не заметить. Но такая реклама довольно навязчива, поэтому на многих площадках число ее показов на один сетевой адрес в сутки ограничивается. Некоторые сайты позволяют пользователям пропускать рекламу перед основным видео.

– Middle-roll и Post-roll. Рекламное видео демонстрируется пользователю в середине и после просмотра основного видеоролика.

– Баннер на паузе. Реклама, демонстрируемая в тот момент, когда пользователь ставит основное видео на паузу.

## Эффективность интернет-рекламы

Интернет дает возможность фиксировать практически каждое действие. Поэтому существуют специфические показатели эффективности именно для интернет-рекламы.

Первичными показателями являются:

– хост – уникальный пользователь, определяется по IP-адресу (уникальный сетевой адрес узла в компьютерной сети);

– хит – страница, просмотренная хостом.

По числу хитов на сайте в единицу времени оценивают его рекламную мощность.

Для сбора статистики используют следующие инструменты:

– счетчики – размещают непосредственно на сайте;

– cookie-файлы – содержат динамическую информацию, сохраняются на компьютере пользователя;

– log-файлы – записывают события разного характера на сайте;

– Google Analytics, Яндекс. Метрика и другие ресурсы – позволяют в автоматическом режиме анализировать количество показов, кликов, информацию о посетителях: IP-адрес, анкеты регистрации и так далее.

Правильно настроенная система аналитики точно покажет, сколько клиентов пришло с баннера, размещенного на другом сайте, с контекстной рекламы, из поисковых систем и так далее. Тем самым показатель ROI считается с точностью до копейки.

Вместе с этим отслеживаются показатели эффективности воронки продаж:

- количество просмотров или показов рекламы;
- количество переходов по рекламному объявлению;
- среднее число просмотренных страниц за посещение;
- средняя продолжительность нахождения клиента на сайте;
- количество заполненных форм с контактами;
- количество заказов в интернет-магазине и так далее.

Эти показатели высвечивают слабые места в воронке продаж компании. Если просмотров рекламы много, а переходов мало – нужно улучшать рекламное объявление. Если много переходов на сайт, но мало хитов и короткое время пребывания на сайте – нужно улучшать сайт и так далее.

Показатели эффективности интернет-рекламы:

#### **1. CTR (Click-Through Rate).**

Отношение количества нажатий на рекламное сообщение к общему количеству его показов, измеряется в процентах.

#### **2. CTB (Click-To-Buy ratio).**

Отношение количества купивших товар к количеству перешедших по рекламному объявлению, измеряется в процентах.

#### **3. CTI (Click-To-Interest).**

Отношение количества заинтересованных посетителей, которые пролистали несколько страниц сайта, либо вернулись снова, либо запросили дополнительную информацию, к общему количеству посетителей.

CTR зависит от эффективности рекламного сообщения и его размещения. CTB и CTI зависят от качества сайта.

#### **4. CPC (Cost Per Click).**

Стоимость одного клика с переходом на сайт. Сумма расходов на рекламу делится на количество кликов.

На CPC напрямую влияет эффективность рекламы и каналов ее размещения.

#### **5. CPA (Cost Per Action).**

Стоимость целевого действия, например, заполнения анкеты с указанием телефона и электронной почты. Сумма расходов на рекламу делится на количество целевых действий.

CPA зависит от стоимости посетителя, удобства использования сайта, условий совершения покупки.

#### **6. CPO (Cost Per Order).**

Стоимость заказа товара. Сумма расходов на рекламу делится на количество заказов.

CPO зависит от CPA, качества работы систем подтверждения заказа по телефону, sms, e-mail и так далее.

#### **7. CPS (Cost Per Sale).**

Стоимость продажи товара. Сумма расходов на рекламу делится на количество оплаченных заказов.

CPS зависит от CPO, условий оплаты и доставки товара.

Существует еще несколько специфических показателей, например, стоимость установки приложения для компаний, продающих мобильные приложения.

*Компания потратила 10000 рублей на контекстную рекламу. Благодаря рекламе на сайт пришло 500 потенциальных клиентов. Цена клика составила  $10000/500=20$  рублей.*

*Из 500 человек 50 оставили заявки. Стоимость заказа составляет  $10000/50=200$  рублей.*

*Из 50 оплатили заказы 10 человек. Стоимость продажи –  $10000/10=1000$  рублей.*

*Компания продает товар стоимостью 10000 рублей, из которых прибыль составляет 3000 рублей. Стоимость рекламы – 10000 рублей. Общая прибыль –  $3000 \times 10 - 10000 = 20000$  рублей.*

$$ROI = \frac{3000 \times 10 - 10000}{10000} = 2 \text{ или } 200 \%.$$



*Вложения в рекламу окупались в 2 раза.*

## **Другие виды рекламы**

### **1. Наружная реклама:**

- щиты с информацией: билборды, штендеры, брендмауэры и так далее;
- растяжки, транспаранты;
- вывески магазинов;
- реклама на видеоэкранах;
- реклама на транспорте;
- все, что находится на улице и несет на себе рекламу.

### **2. Реклама в местах продаж:**

- оформление торговых залов;
- витрины магазинов;
- настенные и напольные наклейки;
- дисплеи;
- упаковка с рекламой: коробки, оберточная бумага, скотч и так далее;
- манекены;
- фирменные ценники;
- аудиореклама в местах продаж;
- все, что находится в торговых залах и несет рекламу.

### **3. Печатная реклама:**

- каталоги продукции;
- плакаты;
- листовки;
- календари;
- визитные карточки;
- другое.

### **4. Фирменные сувениры:**

- записные книжки;
- авторучки;
- фирменные значки;
- карманные календари;

- папки;
- закладки для книг;
- термометры;
- зажигалки;
- брелоки для ключей;
- другое.

#### **5. Прямая реклама:**

- реклама по почте (direct mail);
- рекламные материалы, вручаемые лично;
- реклама по телефону;
- бесплатные рекламные газеты, листовки;
- другое.

#### **6. Рекламные мероприятия.**

- выставки;
- конференции;
- дегустации;
- другое.

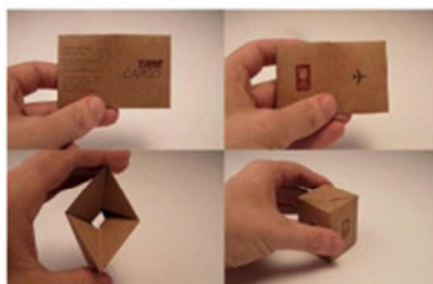
В результате тестов разных каналов компания определяет, какие виды рекламы ей больше подходят.

Даже обычная визитка может быть мощным инструментом маркетинга.

## ВИЗИТНЫЕ КАРТОЧКИ



Съедобная визитная карточка



Визитная карточка грузоперевозчика



Визитная карточка, измеряющая пульс



Визитка-терка сырного магазина

[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

**Реклама должна продавать товар и приносить прибыль. Компания должна тщательно замерять эффект от рекламы. Ключевой критерий – показатель ROI.**

**Реклама в России регулируется федеральным законом «О рекламе». Там есть ответственность за распространение ненадлежащей, недостоверной рекламы. Есть ограничения по сравнению рекламируемого товара с другими товарами и так далее.**

## Вот это реклама!

Мир не стоит на месте, развиваются и рекламные технологии. Уже и до виртуальной рекламы добрались. Даже страшно представить, что будет через пару десятилетий. Такое чувство, что крупные корпорации скоро научатся транслировать рекламу прямо в мозг. Просыпаешься, а в голове: «Перед пробуждением посмотрите рекламу, ролик можно будет пропустить через пять секунд».

### 1. Запах кофе.

Компания Dunkin' Donuts прославилась как производитель пончиков.

Теперь под торговой маркой развивается сеть кофеен. В Южной Корее фирма выбрала следующий способ рекламы. Маркетинговое агентство сделало прибор Flavor Radio, аналогичный освежителю воздуха. Устройства устанавливались в автобусах Сеула. Одновременно с исполнением рекламного ролика Dunkin' Donuts в салоне расплылся запах кофе.

Охват рекламы за месяц – 350000 человек, примерно 3,5% от населения Сеула. Посещаемость кофеен Dunkin' Donuts выросла на 16%, а продажи кофе – на 29%.

## 2. Голограмма.



В витрине французского магазина нижнего белья Empreinte ходит голограмма.

В темное время суток однозначно привлекает внимание. Особенно мужской половины.

В результате данной акции скромный магазинчик белья стал известен во всём мире.

## 3. 3D технологии.

### 3D-ТЕХНОЛОГИИ В РЕКЛАМЕ



Заднее кресло не безопаснее.  
Пристегнитесь



Реклама Adidas во время Чемпионата Европы по футболу 2008 года. Знаменитый вратарь Петр Чех



Реклама Pedigree на тротуаре.  
Даже собака купилась



Реклама школы парашютного спорта в лифте

[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

#### 4. «Водяные» технологии.



Реклама нижнего белья Calvin Klein работает во время дождя.

Реклама авиакомпании: «На Филиппинах сейчас солнце». Видна только в дождливую погоду.

#### 5. Виртуальная реальность.

Творческая группа Skullmapping разработала 3D-анимацию для ресторанов. Маленький шеф-повар – Le Petit Chef – развлекает клиентов, пока они ждут заказ. Изображение повара и его действий передается закрепленными над столом и предварительно настроенными

проекторами. И выглядит очень ярко и живо. Ссылка на ролик группы Skullmapping на Youtube: (3 мин. 4 сек.).

## Стимулирование сбыта

**Стимулирование сбыта – временные, как правило, локальные мероприятия, которые побуждают клиента купить или опробовать товар.**

Реклама предлагает основание для приобретения товара, стимулирование сбыта поощряет покупку.

Ситуации, в которых помогает стимулирование сбыта:

- распродажа сезонного товара по окончании сезона: солнцезащитные очки, сезонная обувь и так далее;
- распродажа товара с малым сроком годности или имеющего повреждения. Поэтому проверяйте сроки товаров по акциям в продуктовых магазинах;
- быстрый сбыт морально устаревшего, немодного товара: перед выходом новых коллекций одежды, новых технологий в телевизорах и так далее;
- увеличение объема покупки: три по цене двух;
- увеличение частотности покупок: соберите двадцать наклеек до Нового года;
- быстрое ознакомление потребителей с фирмой, товаром или услугой, выведение на рынок торговой марки: дегустации, демонстрации, раздача образцов, семинары и так далее;
- углубление знаний о товаре, услуге: мастер-класс по работе с домашней хлебопечкой, новым инструментом и так далее;
- совершение первой, пробной покупки: когда компания на 110% уверена в гениальности товара;
- другие ситуации.

Существует много средств стимулирования продаж, вот некоторые из них:

### **1. Раздача образцов или семплинг (sampling).**

Цель – познакомить с новыми товарами компании и переманить клиентов у конкурентов. Образцы раздают в точках продаж, в местах потребления, распространяют через печатные издания (пробники в журналах) и так далее.

На что обратить внимание:

- Достаточное количество образцов для достижения целей акции. Во время предыдущей акции раздали 1000 бесплатных образцов

и получили продаж на 500000 рублей. Сейчас стоит цель обеспечить сбыт на 1 миллион рублей. Значит, нужно подготовить минимум 2000 бесплатных образцов.

– Товар должен быть высокого качества. Если компания станет раздавать посредственный товар, она может получить не увеличение, а снижение продаж.

– Нужно правильно выбрать целевую аудиторию и места для раздачи образцов.

*В таблице представлены результаты семплинга лекарственного средства, снимающего похмельный синдром.*

РЕЗУЛЬТАТ АКЦИИ				
Место проведения	Количество образцов	Затраты, р.	Продажи	
			упаковки, штук	р.
Семплинг в аптеке	400	2000	100	10000
Семплинг в ночном клубе	500	2500	500	50000

*83 процента клиентов, купивших препарат, получили пробник и визитную карточку аптеки в ночном клубе. Это говорит о низкой эффективности семплинга в самой аптеке.*

## **2. Дегустации.**

Особенно хорошо работают для недорогих товаров. Пожалуй, лучшее средство стимулирования пробной покупки для продовольственных товаров.

Дегустации в местах продаж товара являются наиболее эффективными. Клиент сразу делает компании выручку. Можно проводить дегустации на выставках, бизнес-завтраках и других мероприятиях.

На что обратить внимание:

– Организация. Опрятный информированный персонал.

Неподготовленные работники могут нанести серьезный ущерб торговой марке. Достаточное количество шпажек/зубочисток, салфеток, посуды. Достаточный запас товара в торговой точке.

– Вовлеченность. Если покупатель сам выбирает товар, сам накалывает кусочек продукта на вилку, то он лучше запомнит дегустацию.

– Центральная идея. Покупатель должен запомнить важную мысль, связанную с продуктом. «Из экологически чистых овощей», «впервые добавлен ваш любимый базилик», «такого сочетания больше ни у кого»

нет». Эта мысль будет связана с товаром в голове клиента, когда он увидит продукт на полке или в рекламе. Понимание, что товар знаком, рождает отношение к товару как к «другу».

### **3. Ценовые методы стимулирования продаж.**

К ним относятся:

- предоставление скидок на товары;
- акция «два по цене одного» и подобные;
- уменьшение стоимости товара, плюс скидка на следующий (купоны на скидку);
- предоставление подарочных и дисконтных пластиковых карт;
- возврат части средств после оплаты товара.

На что обратить внимание:

- Частота. Клиенты будут считать цены в периоды без акций завышенными, если акции по снижению цены проводятся очень часто.
- Процент скидки. Покупатель должен «почувствовать» скидку. Скидка в 0,5% на товар с ценой в 100000 может оставить негативный отпечаток у клиента.

На Западе есть «правило 100». Оно гласит: если стоимость продукта меньше 100 долларов, то скидка выражается в процентах. Если больше – в долларах.

Для товара стоимостью в 40 скидка в 4 доллара достаточно мала. Но в процентном выражении (10%) эта скидка будет казаться намного больше. Если же товар стоит 750 долларов, ситуация меняется. Скидка в 10% кажется небольшой. Но если выразить в долларах (75) – эффект от скидки становится значительно больше.

- Эластичность спроса по цене. Если спрос на товар неэластичный, компания просто потеряет деньги.

### **4. Проведение конкурсов, лотерей.**

На что обратить внимание:

- Реальность и ценность приза. Клиенты должны быть уверены в возможности получить этот приз.
- Простота правил конкурса. Покупатель должен четко понимать условия и что от него требуется для победы в конкурсе.
- Законодательство. В России действует федеральный закон «О лотереях». Нужно знать его до проведения лотереи.

### **5. Перекрестное стимулирование.**



Совместные программы стимулирования сбыта. Банки и розничные магазины (техника в кредит), автосалоны и страховые компании (оформление страховки в салоне) и так далее.

*Каршеринговый сервис VelkaCar организовал перекрестную акцию с Музеем Москвы. Посетители музея получали на кассе купон с промокодом на получение скидки в 500 рублей на услуги каршеринга. А в каждой машине VelkaCar присутствовал купон, дающий право на посещение Музея Москвы. Так происходит обмен потребителями, расширяется клиентская база, повышается уровень осведомленности о товаре или услуге.*

На что обратить внимание: целевые аудитории компаний должны пересекаться.

## **6. Множество других средств.**

**Фирма должна оценить эффективность каждой кампании. Все программы стимулирования сбыта требуют затрат и должны окупаться увеличением продаж.**

## **Белый PR, черный PR...**

**Связи с общественностью (Public Relations – PR – пиар) – деятельность по созданию у общественности положительного имиджа конкретного лица или организации.**

**Основная цель PR – продвижение и защита имиджа (образа, престижа) фирмы, бренда или личности, создание доверия и взаимопонимания.**

PR поддерживает контакт с целевой аудиторией, общественными организациями, лидерами мнений, журналистами и другими заинтересованными лицами. PR расставляет акценты: один факт освещается ярче, второй – неярко, но продолжительный период времени, третий факт тщательно скрывается.

*Компания постоянно размещает статьи о высокой экологичности своего товара, ярко освещает участие в выставках и противодействует распространению плохих отзывов уволенных работников.*

К методам PR относят:

- информирование целевой аудитории через средства массовой информации: бесплатные пресс-релизы, пресс-конференции, статьи в периодических изданиях и интернете;
- распространение печатной продукции: каталоги компании, пресс-релизы о ее истории и развитии и так далее;
- кино- и фотосредства: демонстрируется товар или логотип, упоминается о хорошем качестве товара;
- устная речь: выступление сотрудников компании на конференциях, выставках, интервью и так далее;
- спонсорство.

Работа в области PR делится на 3 этапа.

### **1. Подготовительный этап PR:**

- анализ целей;
- анализ общественного мнения;
- постановка задачи.

### **2. Основной этап PR.**

- разработка и планирование кампании по PR;
- создание «информационных поводов»;
- налаживание контактов с людьми, группами или социальными слоями населения, от которых зависит успех дела;
- проведение кампании;
- контроль эффективности мероприятий по связям с общественностью.

### **3. Заключительный этап PR.**

- оценка результатов работы;
- анализ перспективы дальнейшего развития установленных связей.

*Фирма, производитель тортов, собиралась отмечать десятилетний юбилей. В рекламе мы связывали торты с понятием «праздник». Поэтому было решено устроить городской праздник.*

*Задача: сделать мероприятие наиболее ярким событием лета в городе.*

*Основной информационный повод: юбилей фирмы.*

*Целевая аудитория: жители города.*

*Центральное событие: концерт двух известных российских поп-групп на центральном стадионе города. В 2002 году население еще было не избаловано такими мероприятиями.*

*За месяц до концерта:*

– расклейка черно-белых плакатов с анонсами концерта и логотипами фирмы,

– рекламные ролики по радио: «Фирма (поставщик, клиент) поздравляет фирму-юбилера с десятилетием», пять выходов в день,

– викторина на радио с вопросами о фирме и розыгрышем призов.

*За неделю до концерта:*

– расклейка цветных плакатов с анонсами концерта и логотипами фирмы,

– анонс мероприятия в парке культуры и отдыха.

*В день праздника:*

– развлекательная программа с участием местных звезд эстрады в парке культуры и отдыха, утром – конкурс детских рисунков, вечером – танцы для пожилых людей,

– концерт на стадионе, фейерверк.

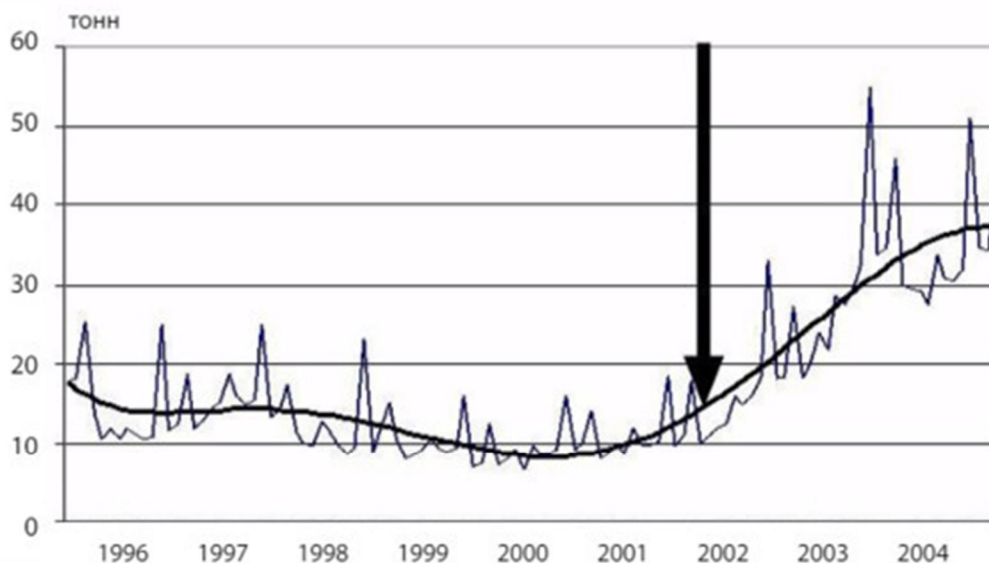
*На праздник был затрачен миллион рублей. 600000 вернулись от продажи билетов на концерт. Общие затраты на кампанию составили 400000 рублей.*

*Цель кампании достигнута, мероприятие стало наиболее запоминающимся в городе.*

*Кроме того, вырос объем продаж тортов в городе. До этого он составлял в среднем пятнадцать тонн в месяц. После мероприятия, отмеченного на рисунке стрелкой, объем вырос более чем в два раза. Рекламные кампании такого эффекта не давали.*

*Затраты на кампанию окупались за 4 месяца.*

## ПРОДАЖИ ТОРТОВ



t.me/simplemarketing

**Черный PR – это деятельность по разрушению или ухудшению имиджа конкретного лица или организации.**

У термина отечественное происхождение. В западной практике он означает деятельность, направленную на поддержку афроамериканцев (Black PR). Но и на Западе черный PR в нашем понимании широко распространен. Этот прием любят политики в период выборов.

Механизмы работы черного и белого PR мало отличаются, разница только в цели.

*В моей практике был случай, когда конкурент поместил газетную заметку с отрицательными отзывами о нашей фирме к себе на прайс-лист. Храню его как память.*

## Личные продажи

**Личные продажи – это персональное и двустороннее общение с клиентом с целью побудить его к действию.**

Представитель фирмы лично общается с клиентом и наблюдает его реакцию.

Преимущества личных продаж:

– личный контакт: нет посредников между клиентом и фирмой;

- индивидуальный подход к клиенту: разговор идет с учетом особенностей покупателя;
- ответная реакция клиента в режиме реального времени: поле для работы с возражениями;
- четкое попадание в целевую аудиторию: фирма сама выбирает, с кем говорить;
- удержание постоянных покупателей: устанавливаются дружеские связи;
- источник информации для маркетинговых исследований;
- просто посчитать эффективность, часто даже по каждому клиенту.

Недостатки личных продаж:

- большие расходы на одного клиента (цена контакта);
- сложность охвата рынка с большой географией: расход времени и денег на разъезды;
- высокие требования к профессионализму представителя фирмы, иначе он не воспользуется преимуществами;
- плохо подходит для информирования, например, о новом продукте из-за ограниченного числа контактов.

Бороться с первыми двумя недостатками помогают средства прямого общения: обзвон клиентов, e-mail рассылки и так далее.

Из-за высокой стоимости контакта этот инструмент продвижения чаще используется в сфере B2B. Но и в розничных сетях есть продавцы-консультанты (парфюмерия, мебель, техника и так далее).

Процесс личных продаж включает несколько этапов.

### **1. Подготовка информации.**

Представитель фирмы получает знания:

- о товаре, его достоинствах и недостатках;
- об отрасли: чем сложнее товар, тем следует глубже понимать отрасль, тенденции ее развития и так далее;
- о работе собственной компании: от заказа товара до оплаты клиентом;
- о работе конкурентов, их сильных и слабых сторонах.

Неподготовленный персонал потратит деньги компании впустую.

### **2. Отбор потенциальных клиентов.**

Для отбора выполняются следующие действия:

- формируется список потенциальных клиентов. Подходят любые источники: базы данных, поисковые системы, личные знакомства и так далее;

- проводится сегментирование списка для отбора наиболее перспективных сегментов;
- собирается дополнительная информация о выбранных клиентах: потребности, степень знакомства с продуктом, кто принимает решения и так далее;
- готовится предварительное коммерческое предложение.

### **3. Предварительные переговоры.**

Используются для знакомства с работниками покупателя и выяснения персональных потребностей клиента. При покупке сложного товара руководитель фирмы советуется с несколькими подчиненными (техническая служба, финансовая и так далее). Нужно знать тех работников, которые влияют на принятие решений, понимать их потребности. Предварительное коммерческое предложение превращается в индивидуальное.

### **4. Презентация.**

Продавец объясняет, как товар решит проблемы покупателя. Подчеркиваются выгоды товара, идет работа с возражениями.

### **5. Завершение продажи.**

Даже если клиент всем доволен, это не значит, что он совершит покупку. Без завершения продажи затраты фирмы не принесут результата.

Подписание договора, отгрузка товара, получение оплаты.

### **6. Поддержка.**

Если фирма забывает о клиенте после получения оплаты товара – будущее этой фирмы туманно. Представитель должен проконтролировать процесс доставки, монтажа, установки, настройки... Должен интересоваться, понравился ли товар покупателю, не возникло ли проблем? Если они есть, должен заняться решением. Так строятся доверительные отношения с клиентом. Увеличивается вероятность повторных покупок и рекомендаций товара фирмы.

### **7. Оценка эффективности.**

Фирма может легко посчитать затраты на каждого клиента (время, бензин, командировочные и так далее). Посчитать ROI (Return On Investment – возврат на инвестиции) тоже несложно. Напомню формулу:

$$ROI = \frac{(\text{Выручка (после)} - \text{Выручка (до)}) \times \text{Рентабельность} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}}$$

**Личные продажи – мощное средство продвижения, незаменимо для сложных товаров и в сфере B2B.**

## Как заставить покупать чаще

Рост потребления товаров достигается разными способами. Можно увеличить единовременную порцию использования товара. На это нацелены первые два приема. Можно увеличить частоту потребления товара. Это задача трех последних приемов.

### 1. Реклама научит.

Этот метод впервые применила компания Alka-Seltzer в 1960 году. В рекламе вместо одной таблетки компания начала растворять две. Сам товар не поменялся. Объем продаж резко вырос.

Сейчас даже на упаковке Alka-Seltzer, и не только этой фирмы, изображены две таблетки.

Этот прием используется производителями жевательных резинок и другими компаниями. Две подушечки вместо одной.



Реклама пены для бритвы и зубной пасты. Есть смысл наносить столько пены или геля? Или выдавливать пасту на полную длину щетки?



Этот прием встречается и на упаковках. Как в старом анекдоте: «Программист не пришел на работу. Решили его проведать. Звонят в дверь, никто не открывает. Взломали дверь. Заходят и видят такую картину: сидит программист в ванне, волос на голове почти не осталось, но он судорожно намыливает голову шампунем. Читают инструкцию:

- «1. Выдавить немного шампуня на руку.
2. Намыливать 2—3 минуты.
3. Смыть водой.
4. Повторить п.1.».

Все фразы вида «повторить еще раз» заставляют потреблять больше.

## **2. Размер имеет значение.**

Эту историю связывают с производителем зубной пасты Colgate. Когда встал вопрос об увеличении объема продаж, было предложено увеличить диаметр отверстия в тюбике. Покупатели привыкли наносить зубную пасту отрезком определенной длины. Увеличив толщину отрезка, компания добилась увеличения расхода пасты. Продажи выросли.

Кстати, никто не мешает производителям щеток (и паст!) удлинить саму щетку.

Производители ополаскивателей для рта могут менять объем колпачка. Больше колпачок – больше расход. Это справедливо для всех товаров, где есть мерная ложечка или стаканчик.

## **3. Бесконечная история.**

В пачке сосисок их десять штук. В упаковке булочек – восемь, или шесть, или четыре. Все время что-то остается. Это стимулирует покупать недостающее.





#### **4. Моральное старение.**

На понятии «мода» заработано чудовищное количество денег. Одно короткое слово заставляет покупать новые вещи, хотя старые могут служить еще много лет.

#### **5. Искусственное старение.**

Нечестный способ. Но некоторые производители его используют.

Например, производители принтеров намеренно выводят из строя фотобарабаны после 15000 сделанных копий. Сюда же отнесу вечную гонку между компьютерами и программным обеспечением. Я помню, как страдал ребенок, когда на первый iPad перестали ставиться новые игры, потому что первый iPad – без фронтальной камеры. Технически аппарат работает, морально еще не устарел, но дискомфорт уже присутствует.

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **Классификация**

**Маркетинговые исследования – систематический сбор, анализ и отображение данных маркетинговой сферы.**

С помощью маркетинговых исследований изучают:

- рынки: объем, структуру, тенденции...
- клиентов: численность, предпочтения...
- конкурентов: доли рынка, стратегии...
- товары: конкурентоспособность, замысел будущих товаров...
- рекламу: прогнозирование и замеры эффективности;
- другие объекты.

Маркетинговое исследование включает:

- определение целей и задач исследования;
- разработку плана исследования;
- сбор информации;
- анализ информации;
- представление результатов;
- принятие решений.

*Фирма исследует конкурентоспособность товара.*

- *Цель: определить конкурентоспособность по сравнению с двумя ближайшими конкурентами.*
- *План: разработка анкеты, опрос 1000 покупателей по электронной почте, разработка программного обеспечения для обработки анкет.*
- *Сбор информации: рассылка писем, получение ответов.*
- *Анализ информации: проверка ответов, обработка в программе.*
- *Представление результатов: доклад руководству.*
- *Принятие решений: выделение средств для улучшения одной из характеристик товара.*

**Маркетинговые исследования делятся на полевые и кабинетные.**

Кабинетные исследования работают со вторичными данными. Эта информация уже собрана для других задач. Но она способна помочь решению задачи компании.

Преимущества вторичных данных:

- низкая стоимость, часто – бесплатно;
- быстрый доступ: вышли в интернет, нашли статистику;
- легкость в использовании: информация уже обработана, данные сгруппированы и так далее.

Недостатки вторичных данных:

- устаревание: нашли анализ рынка, но ему 10 лет;
- неполнота: нашли информацию по женщинам, а надо еще и по мужчинам;
- ненадежность: сомнительные источники – реферат студента;
- не те единицы измерения: нашли в рублях, а нужно в штуках.

Источники вторичных данных:

- внутренние отчеты компаний, финансовые, бухгалтерские, продаж...
- средства массовой информации;
- публикации исследовательских и консалтинговых фирм;

– интернет ([www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики) и так далее.

Многие исследования начинают с анализа вторичной информации. Это уменьшает стоимость и расход времени.

Полевые исследования предполагают сбор первичных данных. Это информация, которая ранее никем не собиралась, но нужна для решения конкретной проблемы. Например, фирма изучает отношение потребителей к своей продукции. Вряд ли эти данные можно найти в готовом виде. Даже если конкуренты проводили похожие исследования, они не поделятся информацией.

Преимущества первичных данных:

- идеально подходят для решения задачи, если правильно собраны;
- актуальность, они не устаревшие;
- надежность, если собирали грамотные специалисты;
- уникальность: пока ни у кого нет подобной информации, можно распознать новейшие тенденции.

Недостатки первичных данных:

- высокая стоимость, количество опрашиваемых может исчисляться тысячами и более;
- необходимо много времени на сбор и обработку;
- высокие требования к исследователям, от постановки задачи исследования до непосредственного сбора информации.

Сбор первичных данных делится на:

- сбор качественных данных;
- сбор количественных данных;
- mixed-методики.

**Качественное исследование отвечает на вопросы «как» и «почему».**

Качественные исследования рассказывают о поведении, мнении, взглядах, отношениях группы лиц. Информация обычно не выражается количественно, но дает представление об образе мыслей клиентов. Качественные исследования незаменимы при разработке новых товаров, рекламных кампаний, изучении имиджа фирм, торговых марок и решении других сходных задач.

Методы качественных исследований:

- фокус-группы;
- глубинные интервью;
- анализ протокола;
- экспертные оценки;

- наблюдение;
- эксперимент.

**Количественное исследование отвечает на вопросы «кто» и «сколько».**

Количественные исследования дают выраженную количественно информацию от большого числа людей. Это позволяет обрабатывать данные статистическими методами и распространять результаты на всех потребителей.

Количественные исследования показывают уровень известности фирмы или марки, выявляют группы потребителей, объемы рынка и так далее.

**Методы количественных исследований:**

- опросы;
- аудит товаров (retail-audit).

**Микс-методики – смешанные методы исследований, сочетают в себе достоинства качественных и количественных методов.**

**Виды микс-методик:**

- hall-тесты;
- home-тесты;
- таинственный или тайный покупатель (mystery shopping).

## **Качественные исследования**

**Модератор – ведущий исследования, организует и контролирует групповое общение.**

**Интервьюер – тот, кто берет интервью, проводит опрос.**

**Респондент – тот, у кого берут интервью, кого опрашивают.**

**Репрезентативность – соответствие характеристик опрашиваемых людей характеристикам всего населения или его групп.**

### **1. Фокус-группа.**

Фокус-группа – групповое интервью. Проводится модератором в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию. Исследуется группа, обычно от шести до двенадцати «типичных» представителей изучаемой части населения. Выбираются сходные по социальным характеристикам, жизненному опыту и заинтересованности в вопросе люди.

*Фирма хочет вывести на рынок товар для приготовления домашней еды на большое количество человек. Тогда в фокус-группы могут*

*попасть, например, домохозяйки с двумя или большим количеством детей.*

В фокус-группе обсуждаются вопросы модератора. В ходе обсуждения участники группы не скованы рамками стандартного интервью и могут свободно общаться друг с другом, выражать свои чувства и эмоции.

В течение полутора-трех часов модератор руководит разговором, который проходит вполне свободно, но по конкретной схеме. Схема разрабатывается до начала обсуждения. Все происходящее записывается на видео- и аудио.

После завершения обсуждения аудио- и видеозаписи анализируются и составляется отчет. Как правило, в рамках одного исследования проводятся три-четыре фокус-группы.

Метод используется:

- для генерации новых идей: разработка новых товаров, упаковки, рекламы...
- для изучения разговорного словаря потребителей и особенностей их восприятия: для составления анкет, разработки текста рекламы;
- для оценки новых товаров, рекламы, упаковки, имиджа компании...
- для уточнения информации, полученной в ходе количественного исследования: ждали одних ответов, а получили другие;
- для изучения запросов потребителей и мотивов их поведения.

Достоинства:

- хорошие условия для свободной генерации новых идей;
- разнообразие направлений использования метода;
- возможность изучать людей, которые в более формальной ситуации не поддаются изучению;
- возможность для заказчика принимать участие на всех этапах исследования.

Недостатки:

- возможная нерепрезентативность: мнения, высказанные членами фокус-группы, нельзя считать мнением всех потребителей;
- влияние модератора: подталкивание к определенным ответам;
- влияние группы: желание людей выглядеть лучше.

## **2. Глубинное интервью.**

Глубинное интервью – личная беседа интервьюера с респондентом с подробными ответами. Интервью проходит в виде свободной беседы на интересующую исследователя тему. Исследователь получает от респондента подробную информацию о причинах его действий,

об отношении к различным вопросам. По сути, это фокус-группа с одним человеком.

Сначала исследователь пишет план интервью. План глубинного интервью – это перечень вопросов, по которым собирается мнение респондента.

После подготовки плана отбираются респонденты и проводятся интервью. Длительность глубинного интервью может составлять от получаса до двух-трех часов в зависимости от сложности темы, количества и глубины изучаемых вопросов. Интервью записывается на аудио-, видеоаппаратуру для облегчения последующей расшифровки и анализа данных. Затем запись обрабатывается, составляется аналитический отчет.

Глубинные интервью используются для решения тех же задач, что и фокус-группы.

Глубинное интервью целесообразно использовать вместо фокус-группы в следующих случаях:

- тема интервью предполагает обсуждение сугубо личных тем: личные финансы, заболевания;
- интервью проводятся с представителями конкурентов, которые не согласятся обсуждать данную тему в группе;
- тема затрагивает строгие общественные нормы, на мнение респондента может повлиять ответ группы: уплата налогов и так далее;
- невозможно собрать всех респондентов в одном месте и в одно время: респонденты малочисленны, удалены друг от друга, очень заняты.

Достоинства:

- полная информация о поведении человека, о причинах такого поведения, его глубинных мотивах. Человек отвечает без оглядки на других.

Недостатки:

- для проведения глубинных интервью требуется высококвалифицированный специалист;
- обработка и интерпретация информации, как правило, требует привлечения специалистов-психологов.

### **3. Анализ протокола.**

Респонденту описывают конкретную ситуацию, в которой нужно принять решение о покупке товара. Исследуемый описывает все факторы и аргументы, учтенные в процессе принятия решения. При применении данного метода используется диктофон. Затем исследователь анализирует протоколы, представленные респондентами.

Анализ протокола формирует модель принятия решения о покупке. Как правило, этот метод используется при анализе решений:

- занимающих много времени, например, при решении о покупке квартиры. В этом случае исследователь собирает в единое целое отдельные решения, принимаемые на отдельных этапах;
- занимающих мало времени. Метод анализа протокола как бы замедляет скорость принятия решения. Например, покупая жевательную резинку, люди обычно не задумываются относительно этой покупки. Анализ протокола дает возможность разобраться в некоторых внутренних аспектах подобных покупок.

Достоинства:

- процесс принятия решения разбивается на этапы. Это позволяет управлять каждым этапом.

Недостатки:

- респонденты могут неправильно определять важность факторов.

#### **4. Экспертные оценки.**

Опрашиваются не обычные потребители, а эксперты отрасли. По форме либо глубинное интервью, либо фокус-группа.

Экспертные оценки применяются для решения следующих задач:

- формирование целей маркетинговых исследований;
- решение возникших проблем в исследованиях;
- оценка результатов маркетинговых исследований, полученных другими методами;
- повышение надежности и точности результатов статистической обработки информации;
- составление сценариев стратегического развития фирмы.

Достоинства:

- глубокое знание отрасли экспертами;
- прогнозирование рыночных явлений при отсутствии статистических данных.

Недостатки:

- трудности в поиске достаточного количества экспертов;
- некомпетентность экспертов;
- заинтересованность экспертов в результатах исследования.

#### **5. Наблюдение.**

При наблюдении фиксируются особенности поведения человека в различных условиях. Наблюдаемые не знают о присутствии исследователя, отсутствует влияние на естественность их действий.

Используются технические средства регистрации данных и хода исследования.

*В гипермаркете установлена камера в отделе с соками для наблюдения за поведением покупателей. Сколько проводят времени у полок, на какие полки обращают внимание, изучают ли упаковку и так далее.*

Достоинства:

- независимость хода исследования от наблюдаемого, от его желания участвовать в этом процессе и способности выразить свои мысли;
- высокая объективность, наблюдению подвергаются фактически произошедшие события;
- возможность восприятия неосознанного поведения людей;
- возможность учета окружающей обстановки;
- оперативность.

Недостатки:

- низкая репрезентативность, наблюдаемые не отбираются, а приходят в случайном порядке;
- субъективность восприятия наблюдаемых событий: наблюдатель может воспринять определенные жесты или мимику неправильно;
- выявляется узкий круг факторов.

## **6. Эксперимент.**

В процессе эксперимента происходит активное вмешательство исследователя в процесс возникновения данных, осуществляется проверка причинно-следственных связей между событиями.

*Цель эксперимента – изучить, как влияет расположение товара на прилавке магазина на объем продаж. Магазины случайным образом разбиваются на две похожие группы: контрольную и экспериментальную. Определяется объем продаж товара за период времени в магазинах обеих групп. Затем в магазинах экспериментальной группы меняется расположение товара. Через промежуток времени вновь измеряется объем продаж товара в магазинах обеих групп. По результатам эксперимента определяется влияние расположения продукта на прилавке на объем продаж.*

Достоинства:

- возможность изучать причинно-следственные связи между событиями;
- высокая объективность, результаты эксперимента – это фактически произошедшие события;



- возможность проверки маркетинговых решений, особенно по новым товарам;
- возможность контроля окружающей обстановки.

Недостатки:

- результаты эксперимента могут не подходить для других условий среды;
- влияние посторонних факторов;
- большие затраты времени и средств.

## **Количественные исследования**

**Выборка – часть населения, которая охватывается опросом.**

**Репрезентативная выборка – это срез всего населения опрашиваемой территории: страна, область, город и так далее.**

**Целевая выборка – это срез конкретной части населения с одинаковыми признаками: женщины 25—30 лет, домохозяйки, покупающие продукты в супермаркетах.**

### **1. Опрос.**

Опрос – это сбор мнений людей по вопросам анкеты. Респондентов напрямую спрашивают об уровне знаний о товаре, отношении к продукту, предпочтениях и покупательском поведении.

Проведение опроса состоит из нескольких этапов:

- разработка, проверка и тиражирование анкеты;
- формирование выборки;
- инструктаж интервьюеров;
- проведение опроса и контроль качества данных;
- обработка и анализ полученной информации;
- составление итогового отчета.

Опросы различаются:

- по способу контакта с респондентом: лично, по телефону, по почте и через интернет: электронная почта, опрос на сайте, в социальных сетях;
- по типу респондентов: опрос физических лиц, опрос юридических лиц, опрос экспертов;
- по месту проведения опроса: дома, в офисе, в местах продаж;
- по типу выборки: опрос репрезентативной либо целевой выборки.

Достоинства личных опросов:

- позволяют показать продукт;
- долго удерживается внимание респондента;
- можно задавать сложные вопросы;
- можно уточнять информацию.

Недостатки личных опросов:

- высокая стоимость;
- нужно много интервьюеров;
- нужна система контроля интервьюеров.

Достоинства неличных опросов:

- низкая стоимость;
- не требуют много времени;
- высокий контроль за ходом опроса.

Недостатки неличных опросов:

- нет контроля над вниманием собеседника;
- непросто получить информацию по открытым вопросам, которые требуют ответов в свободной форме.

## **2. Аудит розничной торговли.**

Аудит розничной торговли (Retail Audit) – это анализ ассортимента, цен, выкладки, рекламных материалов в розничных точках по исследуемой товарной группе.

Анализ результатов аудита дает полную и адекватную характеристику рынка в целом и тенденций по его отдельным позициям – структурным и географическим сегментам рынка, торговым маркам и так далее.

Исследование по методу Retail Audit включает в себя:

- разработку анкет;
- формирование выборки торговых точек;
- подготовку интервьюеров;
- непосредственно исследование;
- обработку и анализ данных.

Аудит розничной торговли дает информацию о том, какие марки товара представлены в продаже, во всех ли магазинах представлены, по какой цене и в каких объемах продаются. Это позволяет:

- определить объем и доли рынка;
- провести сравнительный анализ товаров и различных участников рынка;

- выявить незанятые ниши и разработать новые продукты;
- скорректировать позиционирование существующей и разработать основу позиционирования новой продукции.

Достоинства:

- относительная простота и точность получаемых данных;
- высокая объективность информации, непосредственное отображение ситуации.

Недостатки:

- сложность получения данных – административные препятствия;
- не всегда можно учесть теневые каналы продаж, такие как рынки, ларьки.

Пример аудита розничной торговли на сайте [growthstrategy.ru:bit.ly/simplemarketing-5](http://growthstrategy.ru:bit.ly/simplemarketing-5).

## Микс-методики

### 1. Hall-test.

Hall-test – в ходе исследования группа людей до 100—400 человек в специальном помещении тестирует товар или его элементы: упаковку, рекламный ролик и так далее. Затем люди заполняют анкету о товаре.

Для проведения hall-теста потенциальные потребители приглашаются в специальное помещение («hall»), оборудованное для дегустации товаров или просмотра рекламы. Им дают протестировать товар или посмотреть рекламный ролик. Затем люди объясняют причину выбора той или иной марки товара либо рассказывают о реакции на рекламу.

Выделяют следующие типы тестирования:

- «слепое», без объявления марки продукта;
- «открытое», марка не скрывается;
- «оценочное», один товар;
- «сравнительное», несколько аналогичных товаров.

Метод применяется:

- для оценки потребительских свойств товара по тестируемым характеристикам с целью их улучшения;
- при тестировании элементов рекламных обращений для оптимизации рекламной кампании;
- для получения информации о поведении потребителей: определяются критерии выбора, частота и объем потребления марок изучаемой товарной группы.

Достоинства:

– возможность предъявления и оценки не только визуальной информации, но и слуховой, обонятельной, осязательной, вкусовой, а также их комбинаций.

Недостатки:

– трудоемкость тестирования.

Примеры hall-тестов на сайте [hall-test.ru](http://hall-test.ru): .

## **2. Home-test.**

Аналогичен hall-тесту, но тестирование товара происходит дома у респондента.

Респондентам предлагают протестировать в домашних условиях товар или несколько товаров, обычно это продукты частого или повседневного использования. Как правило, упаковка товара не содержит названия марки и указания на фирму-производителя.

Через несколько дней использования товара респондент отвечает на вопросы анкеты. Она определяет отношение респондента к товару, иногда в сравнении с другими.

Метод home-тестов используется:

- для определения позиционирования новых товаров;
- для проверки восприятия потребительских свойств товара;
- для выявления недостатков и преимуществ товара по сравнению с аналогами;
- для определения оптимальной цены товара и других характеристик.

Достоинства:

– тестирование происходит в условиях повседневного использования товара;

– контроль интервьюера, есть контакты опрашиваемых.

Недостатки:

- сложность и высокая стоимость;
- недоверчивость респондентов (не каждый пустит в дом).

Пример анкеты для home-теста на сайте [opros.vetra-marketing.ru](http://opros.vetra-marketing.ru): .

## **3. Таинственный или тайный покупатель (Mystery shopping).**

Таинственный покупатель – метод исследований, дающий оценку качества обслуживания. Выполняется с помощью подставных покупателей под видом заказчиков, клиентов и так далее.

Качество обслуживания – значимый критерий оценки компании. Тайный покупатель оценивает работу персонала глазами потребителя и предлагает меры по улучшению качества обслуживания. Также этот

метод помогает производителям товара оценить работу персонала розничных точек с этим товаром: наличие на складе, презентация и так далее. Можно проверять честность работников и исследовать конкурентов.

Оценка производится по предварительно разработанным критериям, путем личного посещения либо по телефону.

Метод включает следующие этапы:

- разработка плана Mystery shopping, какие критерии оцениваем;
- разработка анкеты;
- инструктаж исследователей: специально подготовленные люди, полностью соответствующие характеристикам клиента на этом рынке;
- посещение исследуемых точек: магазины, кафе, сервисные центры, офисы компании и так далее, оценка работы по утвержденной анкете;
- обработка результатов;
- разработка мероприятий.

Метод используется:

- для мотивации персонала. По результатам мониторинга на основе Mystery shopping вычисляются общий индекс качества обслуживания и индивидуальные индексы работников. От этого зависит заработная плата;
- для выбора тренинга. Результаты исследования выявляют конкретные недостатки персонала в обслуживании клиентов. Затем подбираются тренинги по этим направлениям;
- для оценки эффективности тренингов. Результаты мониторинга выявляют качественные изменения в поведении персонала после проведения тренингов;
- для проверки честности продавцов. Выявляются случаи возможного сговора с клиентом;
- для исследования конкурентов. Изучение системы продаж, новых товаров и так далее.

**Для каждой задачи найдется подходящий метод исследования. Компании нужно грамотно его выбрать.**

## **Как ФАС рынок исследовала**

Все трюки в этом исследовании выполнены профессионалами, не пытайтесь повторить это самостоятельно!

Этот случай произошел в начале 2010-х годов. Я тогда руководил мельницей. Летом в стране резко увеличились цены на зерно. Пришлось поднимать цену на муку. Выросла цена на хлеб. Кто виноват? Конечно, мукомолы!

Мельница попала в область пристального внимания Федеральной антимонопольной службы (ФАС).

От ФАС пришло письмо с вопросами, с которого и началось увлекательное маркетинговое исследование. В переписке ФАС считал мельницу монополистом, я отстаивал противоположное мнение.

Тогда ФАС отправила запросы потребителям муки. Не отвечать нельзя – штраф. Почти двести клиентов отчитались по объемам закупок и производства, ценам, себестоимости, рентабельности... По каждому виду муки и хлеба.

Запросы от ФАС получили и конкуренты – оптовые склады.

Конкуренты указали в ответах, где, когда, почему, какой муки они закупали, сколько они ее продали по периодам и другую ценную информацию.

А поскольку нам собирались предъявить обвинение, мы имели право знакомиться с материалами дела.

Конечно, на предприятии была система сбора информации о рынке, клиентах и конкурентах. Но такую точную информацию трудно собрать самостоятельно.

На основе ответов клиентов и конкурентов были уточнены:

- объем рынка муки в регионе, общий и по сортам муки;
- доли рынка каждого из игроков, общие и по сортам муки;
- доля затрат муки в себестоимости хлеба, в целом по рынку и по клиентам;
- объем рынка хлеба в регионе, общий и по сортам хлеба;
- доли производителей хлеба, общие и по сортам хлеба.

Кроме этого, была получена масса ценной информации от динамики закупочных цен конкурентов до рентабельности производства каждого из клиентов.

Нас признали виновными, мы обратились в суд. И суд мы выиграли (спасибо любимому юристу!).

«Исследование» продолжалось два года. Зато получилось бесплатным, все затраты по суду нам возместили.

## **«Я – маркетинг». Глава 3**

Продолжаю рассказ о том, как применять инструменты маркетинга для карьерного роста человека.

**Существует пять видов продвижения: реклама, личные продажи, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямая коммуникация.**

Реклама: объявления о поиске работы в СМИ, интернете и так далее.

Личные продажи: общение со знакомыми, знакомыми знакомых в социальных сетях, посещение семинаров, конференций и так далее.

Стимулирование сбыта: оставьте потенциальному работодателю написанный для него пресс-релиз, рекомендации по улучшению сайта, краткий анализ рекламной деятельности и так далее.

PR себя как специалиста: участие в региональных и федеральных конкурсах, статьи в специализированных СМИ, на тематических сайтах, группах в интернете и так далее.

Прямая коммуникация: рассылка резюме интересующим работодателям.

Каждый вид поможет в соответствующей ситуации.

**Фирме нужно быть уверенной, что она разговаривает с потребителем на одном языке. Для этого любое сообщение желательно тестировать на небольшой группе людей, прежде чем запускать его на большую аудиторию.**

Плохо составленное резюме не приблизит к получению работы. Не можете написать сами – консультируйтесь со специалистами. В крайнем случае, закажите платную услугу.

Протестируйте получившийся результат на ~~родителях, семье,~~ кошке знакомых предпринимателях или руководителях. Возьмут они вас на работу с таким резюме?

**Пять шагов к эффективному общению: определение целевой аудитории, определение желаемой ответной реакции, выбор сообщения, выбор средств его распространения, обратная связь.**

Вас интересует работа вообще или какая-то конкретная должность или фирма, или отрасль? Желаемая ответная реакция – покупка вас как специалиста. Что написать в объявлении о поиске работы? Размещаться в бесплатной газете или в отраслевом глянцево-м журнале? Как получить обратную связь? Дайте себе ответы на эти вопросы. Если вам отказали в работе, спросите причины у кадровой службы. Это поможет не совершать ошибки дважды.

**Сегментирование рынка – разделение потребителей на группы со схожими или аналогичными запросами.**

Вы проработали много лет в отрасли? У вас есть уникальный опыт? Вы получите большее вознаграждение там, где он будет востребован.

Изучите круг работодателей и выберите компании, в которых ваш опыт может быть полезен. Если вы ничем не отличаетесь от тысяч фрилансеров, неизбежно придется столкнуться с ценовой конкуренцией и падением доходов.

### **Потребительская воронка или воронка продаж.**

Процесс поиска работы также можно разбить на несколько этапов.

Дали объявление в газете или на сайте, и никто с вами не связался? Меняйте объявление.

Разослали резюме по вакансиям в интернете, и никто не написал в ответ? Шлифуйте резюме.

Часто приглашают на первое собеседование, но не приглашают на второе? Думайте, что не так. Внешний вид, стиль общения, мимика, жесты... Может быть, вы до обеда проснуться не можете. Тогда переносите собеседования на послеобеденное время.

Поймите, на каком этапе у вас «узкое место» и старайтесь его устранить.

**Используйте маркетинг и для собственного развития!**

## **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**

### **Как устроено сознание**

Концепция позиционирования пришла в голову американцам Элу Райсу и Джеку Трауту в 1972 году. Содержание этой главы основывается на их книгах. Рекомендую прочитать их целиком. Особенно рекомендую книги «Позиционирование: битва за узнаваемость», «Маркетинговые войны», «Дифференцируйся или умирай!». Их неоднократно печатал издательский дом «Питер» ([www.piter.com](http://www.piter.com)).

Мы живем в веке информации. Ее количество растет бешеными темпами. Увеличивается число каналов коммуникации. Расширяется ассортимент товаров, предлагаемых на рынке. Усиливается рекламное давление.

Как попасть в мозг клиенту в таком информационном шуме? Давайте разбираться.

Как и в компьютерной памяти, у человека существуют «слоты» для хранения информации. Но есть одно важное отличие. Компьютер не имеет права отказаться от вводимых в него данных. Сознание же защищает человека от чрезмерных объемов информации. Оно отклоняет все, что не в силах «обсчитать». Принимает только те сведения, которые соответствуют текущему состоянию сознания.

Покажите людям две абстрактные картины. На одной напишите Пикассо, на другой – Шварц. Как думаете, какую оценят выше?



Перелейте полбутылки дешевого вина в бутылку известной марки. Дайте попробовать друзьям. Какое вино оценят выше?

Человек видит то, что хочет увидеть. Ощущает тот вкус, который желает ощутить. Слышит то, что готов услышать.

**Психолог Джордж Миллер обнаружил, что человеческая память не может эффективно запоминать более семи информационных «отрезков» одновременно.**

Большинство известных списков состоят максимум из семи пунктов. Семь смертных грехов, семь чудес света, семь цветов радуги...

Вспомните быстро семь марок производителей макаронных изделий. Дальше пока не читайте.

Вспомнили? Теперь вспомните семь марок производителей пластиковых окон. Бритвенных принадлежностей. Газированных напитков.

Видите, сразу вспоминаются одна-две-три марки. Остальные идут со скрипом. Того, кто вспомнил больше семи марок, – поздравляю, у вас прекрасная память!

Сознание ранжирует товары, чтобы справиться с бурным ростом их числа. Представим это наглядно в виде множества лестниц. Одна лестница соответствует одной категории товаров. Ступенька лестницы – одна марка.

На верхней ступеньке лестницы находится марка-лидер рынка. Марка №2 занимает вторую ступеньку, марка №3 – третью и так далее. В этом же порядке, как правило, располагаются их объемы продаж и прибыль. Чем быстрее вы вспомните марку, тем быстрее вы купите ее товар. Все просто и логично.

Некоторые лестницы состоят из нескольких ступенек (семь – уже много). Другие – из одной-двух. Часть лестниц пока не имеет ступенек.

Чтобы закрепиться на рынке, фирма должна потеснить вышестоящую марку. Но это практически невозможно осуществить. Второй путь – связать свою марку с позицией другой компании, желательнее лидером рынка.

### **1. Позиция «против».**

*В Америке в 70-х годах прошлого века было три основных компании по прокату автомобилей в порядке убывания: Hertz, Avis, National. Реклама Hertz звучала так: В прокате автомобилей есть Hertz, остальные неизвестны.*

*Avis использовала позицию против лидера: Avis – компания №2 по прокату автомобилей. Почему выбирают нас? Мы стараемся больше других.*

*13 лет подряд Avis несла убытки. Когда она признала себя №2, появилась прибыль. Какие могут быть преимущества у компании №2? Да хотя бы очередь к ним короче.*

## **2. Позиция «не-кола».**

*Этой идеей воспользовался напиток 7-Up. Две трети рынка прохладительных напитков в США принадлежало коле. Соса-Кола и Pepsi-Кола далеко обогнали всех конкурентов. Воевать с ними на рынке колы – безумие. Но есть еще треть рынка. И 7-Up позиционировался как «не-кола» (uncola). Связав марку с известным напитком – колой, компания резко увеличила продажи.*

*На первой ступеньке была Соса-Кола, на второй – Pepsi, третью занял 7-Up! Те, кто не хотел в данный момент пить колу, покупали... правильно, 7-Up. Все просто и логично.*

*Малоизвестная радиостанция WLKW транслировала лирическую музыку. Что такое лирическая музыка? Позиция нечеткая, каждый понимает под этим что-то свое. Они стали лидером рынка, выбрав позицию «Радио без рок-музыки». Теперь те, кто не хотел слушать рок, первым делом вспоминали о WLKW. (Э. Райс, Дж. Траут. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2001).*

**Самое главное в выбранной позиции – не менять ее. Смена позиции приводит к «вылету» из лестницы. Вернуться туда – более сложная задача, чем удержаться.**

**От того, на какой ступеньке находится марка компании, зависит ее будущее.**

## **Время первых**

Сознание отсеивает часть информации. Принимает только то, что соответствует знаниям и опыту человека.

Фирмы тратят на рекламу миллиарды долларов. Но если человек что-то решил, переубедить его трудно. «Не путайте меня своими фактами, я для себя уже все решил». Так живет большинство людей.

Средний человек готов терпеть, когда ему сообщают неизвестные для него факты. Но не терпит, когда говорят, что он неправ. Насильно изменять сознание – путь в никуда.

Идеальный способ донести информацию – сверхпростые сообщения. Чтобы сообщение проникло вглубь сознания, его лучше «заострить». Упростить, отбросить все неясности.

Даже если у компании прекрасный товар с массой достоинств, в сознание клиента проникнет минимум сведений о нем. Задача фирмы – выбрать материалы с максимальным шансом быть услышанными.

**Решение проблемы попадания в сознание лежит не внутри товара и не внутри фирмы. Решение находится в сознании клиента. Фокус в общении – на восприятии клиента, а не на реалиях товара.**

Позиционирование начинается с товара. Но позиционирование – не работа с товаром. Позиционирование – операция на сознании клиентов. Позиционируется товар в умах покупателей.

Принцип позиционирования заключается в манипулировании информацией в умах клиентов, использовании существующих связей.

Легкий способ проникнуть в сознание – быть первым. Верность этого утверждения проверяется простыми вопросами.

Как звали первого космонавта? Правильно, Юрий Гагарин. Второго? Хорошо, Герман Титов. А третьего?

Какая страна наибольшая по площади? Россия. А вторая?

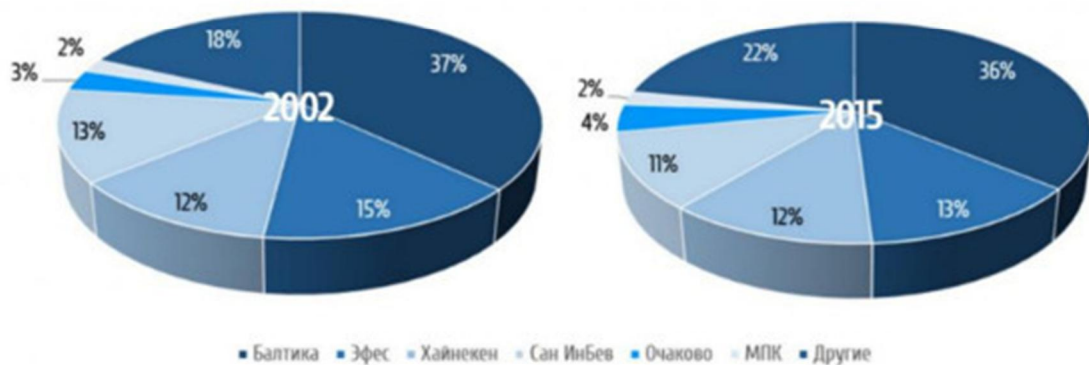
Помните свою первую любовь? А вторую?

Первый человек, первое явление, первая компания, которые заняли место в сознании, – выгнать их оттуда очень сложно.

Какая пивная компания первой масштабно заявила о себе в России? «Балтика».

Вот структура рынка пива.

## СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО РЫНКА ПИВА ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ в натуральном выражении, %



Copyright © E-malt.ru, 2016

[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Рынок за 13 лет не поменялся. «Балтика» как обгоняла ближайшего конкурента в 2,5 раза, так и обгоняет.

Классические зарубежные примеры: IBM в компьютерах, Xerox в копировании, Coca-Cola в колах и так далее.

**Главное – произвести неизгладимое впечатление на сознание. На сознание, еще не впечатленное другой маркой. Для того чтобы компанию полюбили, она должна проникнуть в сознание первой.**

P.S. Вторая по площади страна в мире – Канада.

## От УТП к позиционированию

В двух словах о динамике развития коммуникаций.

В 1960 году «столп» рекламной теории и практики Россер Ривз предложил концепцию уникального торгового предложения (УТП) (Ривз Р. *Реальность в рекламе*. – М.: Библос, 2017).

Уникальное торговое предложение состоит из трех частей одновременно:

1. Рекламное сообщение обращается к покупателю с обещанием конкретной выгоды.

2. Предложение формируется так, что конкурент либо не может его дать, либо не успел выдвинуть ранее.

3. Предложение настолько сильное, что привлекает к себе множество потребителей.

*Доставим пиццу по Москве (круг потребителей) за полчаса (выгода – экономия времени), если не успеем – получите ее бесплатно (отличие от конкурентов)!*

УТП работает больше с рациональной половиной сознания, предлагая четкие выгоды. Проблема такого подхода – в пункте 2. Конкуренты захотят скопировать удачное предложение фирмы. Создавать по-настоящему уникальное торговое предложение становится сложнее с каждым днем.

Концепция УТП работает и сегодня. Если у компании есть уникальное торговое предложение – можно только поздравить.

*Если в салоне красоты собраны лучшие специалисты города, конкурентам негде взять персонал такого уровня. Если торговая сеть продает самостоятельно выращенные в экологически чистом районе овощи, конкурентам дорого поставит теплицу рядом.*

Дэвид Огилви – второй человек, оказавший сильное влияние на общение с клиентом. Его часто называют «отцом рекламы».

Огилви делал упор на «Супер-Идею» (Big Idea) (Огилви Д. Огилви о рекламе. – М.: ЭКСМО, 2003):

*«Вы никогда не добьетесь славы и богатства, если не будете создавать супер-идеи. Только супер-идея позволит привлечь внимание потребителя и подтолкнет его к покупке вашего продукта. Ваша реклама должна содержать супер-идею, в противном случае, она проплывет незамеченная, как корабль в ночном море».*

Супер-Идея создает эмоциональную связь с клиентом. Другими словами, Огилви делал упор не на отличительных свойствах, а на имидже товара.

*Посольство Италии заказывает пиццу только у нас! Теперь нашу пиццу можете заказать и Вы!*

Чувствуете разницу? Ни слова о выгодах. А в посольстве просто работает родственник хозяина пиццерии...

Но этот подход тоже копируется. Конкуренты в силах создать похожие имиджевые фразы. И большинство легенд просто утонут в информационном шуме.

В 1972 году появляется идея позиционирования. Чтобы преуспеть в информационном обществе, компания должна занять прочную позицию в сознании клиента. Позицию, которая учитывает не только сильные и слабые стороны компании, но и конкурентов.

В эпоху позиционирования недостаточно изобрести новинку или сделать открытие. Главное – первым проникнуть в сознание клиента.

Первый персональный компьютер в серийно произвела американская компания MITS. Но IBM первой заняла компьютерную позицию в сознании покупателей.

Сколько ходит споров о том, кто раньше придумал самолет, радио, электрическую лампочку...

Колумб открыл новый континент в 1492 году, а Америго Веспуччи добрался в те края только в 1499 году. Но Америго подробно описал открытия, и континент назвали в его честь.

Пивоваренных заводов было много и до Балтики. Но только она варит «Знаменитое пиво России», как заявляется в рекламе. А остальное пиво тогда какое? Получается, не знаменитое...

**Основное условие эффективного позиционирования – последовательность. Сохранение позиции компании год за годом. Неизменность рекламного посыла.**

*Если в салоне лучшие специалисты – это позиция. Главное – довести мысль до потребителя. Лучшие мастера – лучший уход – Ваша непревзойденная красота! Конкурентам нечего ответить на этот лозунг. Естественно, фирма должна иметь доказательства для своих утверждений.*

*Допустим, салон воспользовался преимуществами позиции. Через год приходит новый специалист и меняет рекламу на предложение «ста услуг». На следующий день конкурент предлагает «сто одну услугу». Позиция салона расшатается.*

*Компания «Коркунов» позиционирует свой товар как российский шоколад исключительного качества. Он скорее предназначен для праздников, а не для повседневного использования. В рекламе компания использует дорогие интерьеры, показывает богато одетых людей. Лозунги: «На вершине вкуса», «Высшее качество, изысканный вкус».*

*А теперь представьте, что «Коркунов» сменил стратегию и стал продвигать «вкус, который любят дети». Показывать детей, которые играют на улице, достают конфеты в школе на перемене. Что получится в итоге? Ничего хорошего. Во-первых, дети любят киндер-сюрприз. Во-вторых, все забудут, что «Коркунов» – элитный шоколад. Всех детей во дворе не кормят элитным шоколадом. Позиция потеряется. Вместе с ней исчезнут продажи и прибыль.*

## Позиционирование лидера

Быть первым – легкий способ проникнуть в сознание.

Практика показывает, что первая торговая марка получает в среднем в два раза большую долю рынка, чем марка №2. И в четыре раза большую, чем марка №3. Если рынок сформировался, это соотношение остается практически неизменным.

Еще раз: в сформировавшейся товарной категории любые усилия последователей по смещению лидера не приносят успеха.

*После того, как IBM заняла верхнюю ступеньку лестницы «компьютеры», ее атаковала крупная компания RCA. У RCA были деньги, компания потратила в 1969—1971 годах 250 миллионов долларов. Но успеха не добилась. Сама IBM пыталась атаковать Xerox в категории «копировальные аппараты». Вы когда-нибудь видели копировальный аппарат IBM?*

*Какая из компаний заняла первую ступеньку лестницы «фастфуд»? Правильно, McDonald's. Общемировая выручка McDonald's составила в 2016 году 24,6 миллиарда долларов, Subway – 11,3 миллиарда, KFC – 3,2 миллиарда, Burger King – 1,1 миллиарда долларов. Лидер в два раза больше последователя.*

Что же делать преследователям? Если получится – создать новую лестницу в сознании потребителей, на которой еще нет занятых ступенек.

Все вспомнили первого и второго космонавтов. С третьим возникли проблемы. А кто был шестым советским космонавтом? Вы точно его знаете. Спрошу по-другому. Первая женщина-космонавт? И здесь память подсказывает: Валентина Терешкова. И даже вторую женщину-космонавта вы, скорее всего, вспомните. А как зовут третью?

Кто из космонавтов первым вышел в открытый космос? Тоже наверняка вспомните, хотя этот космонавт уже одиннадцатый в списке. А кто вторым вышел в открытый космос? Вопрос не из легких...

Мы помним Терешкову не потому, что она шестой советский космонавт, а потому что она первая женщина-космонавт. Помним Леонова, потому что он первый космонавт, который вышел в открытый космос.

К счастью, у компаний тоже есть возможность этого маневра. Просто нужно понять, в чем компания может оказаться первой.

*«Лучше быть крупной рыбой в маленьком пруду (а потом увеличить его размеры), чем океанской «мелкотой». (Эл Райс, Джек Траут)*

*Компания DEC не пошла в лоб на IBM. DEC создала миникомпьютер, новую категорию, в которой место лидера было вакантным. Компания Starbucks не создала новую сеть фастфуда. Она сделала сеть кофеен.*

*Итог – выручка 21,3 миллиарда долларов за 2016 год. Больше, чем у трех последователей McDonald's, вместе взятых.*

*Какое пиво является самым популярным женским пивом в России? Redd's. И производит его не лидер рынка, а компания Efes.*

**Идти в лоб на лидера рынка – самоубийство. Гораздо спокойнее и прибыльнее найти новую лестницу в сознании потребителя и занять верхнюю ступеньку.**

Самое интересное в том, что даже небольшую компанию тяжело выбить с верхних ступенек.

*Напиток Dr. Pepper был очень популярным. Coca-Cola даже выпустила похожий напиток, Mr. Pibb. Но Pepper был недосыгаем. Закончилось все тем, что в 1999 году филиал компании Coca-Cola приобрел исключительные права на товарный знак Dr. Pepper в ряде стран, в том числе и в России.*

*Банк «Хоум Кредит» является лидером российского рынка POS-кредитования – кредитования в торговых точках («Эльдорадо» и так далее). В 2012 году на этот рынок захотел выйти Сбербанк.*

*Сбербанк купил 70% банка «Сетелем» у BNP Paribas за 5,1 миллиарда рублей. В планах компании было занять 25—30% рынка POS-кредитования в ближайшие два-три года. На 1 сентября 2017 года эта доля, по данным FRG, составляла 7,9% против 4,5% в момент покупки Сбербанком. Доля банка «Хоум Кредит» составляет 23%.*

*На первой странице сайта «Хоум Кредит» ([www.homecredit.ru](http://www.homecredit.ru)) на момент выхода книги написано: «Товары в рассрочку». На первой странице «Сетелема» ([www.cetelem.ru](http://www.cetelem.ru)): «Автомобили в кредит», «Покупки в кредит», «Страхование онлайн», «Банковские карты», «Кредит наличными» ... У кого позиция яснее и четче?*

*При этом активы Сбербанка на ноябрь 2017 года составляют 23,48 триллиона рублей (1 место), а активы «Хоум Кредит» – 0,25 триллиона рублей (36 место). Почти в 100 раз меньше.*

**Товары для женщин, подростков, детей, спортсменов, маленькие, большие, первые российские, первые импортные, с выделением важного свойства... – есть масса способов придумать «свою» товарную категорию.**

**Каждой компании стоит над этим подумать, если она еще не лидер рынка.**

## **Репозиционирование**

Еще одним приемом борьбы с конкурентами является изменение их позиции в умах потребителей. Репозиционирование конкурентов.



Если вакантных мест в сознании людей уже не осталось, нужно «расчистить» место. Чтобы внушить новую идею, необходимо вытеснить старую.

Долгое время считалось, что солнце вращается вокруг Земли. Потребовалось немало усилий, чтобы доказать обратное. Но когда прежняя идея уничтожена, внушить новую не составляет труда. Люди сами начинают искать, чем заполнить образовавшуюся пустоту.

Основная задача репозиционирования – поставить подножку конкуренту. Людям нравится наблюдать, как лопаются пузыри.

*Когда на рынке появились чипсы Pringle's, их доля быстро увеличилась до 18%. Но старожилы рынка быстро дали им сдачи. По телевизору были прочитаны этикетки.*

*«В чипсах Wise содержатся: картофель, растительное масло, соль».*

*«В чипсах Pringle's содержатся: обезвоженный картофель, моно- и диглицериды, аскорбиновая кислота, бутиловый гидроксанизол».*

*Доля Pringle's скатилась до 10%.*

*Исследования выявили самую распространенную жалобу в отношении Pringle's – «по вкусу они напоминают картон». Именно так отложились в сознании «диглицериды» и «гидроксанизол».*

*«Большинство американских водок похожи на русские. Samovar сделана в Пенсильвании, Smirnoff – в Коннектикуте, Wolfschmidt – в Индиане. Stolichnaya другая. Она русская».*

*После этого объявления продажи Столичной в Америке начали набирать высоту.*

*Средство для полоскания рта Listerin рекламировалось под лозунгом: «Вкус, который вы ненавидите дважды в день». У него был резкий вкус и создавалось ощущение жжения во рту из-за содержания спирта. Компания P&G выпустила ополаскиватель Score с приятным запахом и вышла на второе место на рынке. (Э. Райс, Дж. Траут. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2001).*

**Репозиционирование не утверждает, что товар компании лучше товаров конкурентов. Оно дает выбор потребителям. Хотите неприятный вкус – пожалуйста. Но есть и приятный.**

Обращаю ваше внимание на п.5 федерального закона «О рекламе».

*«Статья 5. Общие требования к рекламе*

- 1. Реклама должна быть добросовестной и достоверной. Недобросовестная реклама и недостоверная реклама не допускаются.*
- 2. Недобросовестной признается реклама, которая:*

- 1) *содержит некорректные сравнения рекламируемого товара с находящимися в обороте товарами, которые произведены другими изготовителями или реализуются другими продавцами;*
- 2) *порочит честь, достоинство или деловую репутацию лица, в том числе конкурента».*

Репозиционирование нужно использовать осторожно. Но оно может «расчистить» поле для товара компании.

## Устраняем конкурентов

Два примера репозиционирования конкурентов с сайта [mтkс.su](http://mтkс.su).

Это сайт консалтингового центра. Он помогает производителям мебели.

...

*«У моего клиента – магазин в торговом центре, продают библиотечные и кабинетные системы для дома из массива дорогих пород. Мебель качественная и красивая – из массива березы и красного дерева, один из поставщиков – известный бренд из Финляндии, другой из Голландии.*

*Продажи шли хорошо, пока на этот же этаж не въехал конкурент с «аналогичным» товаром.*

*Конкурент был настроен решительно и жестко:*

*– агрессивная рекламная политика;*

*– цена на 20% ниже, чем у моего клиента;*

*– продавцы внаглую говорили посетителям, что в других магазинах на них просто хотят «нагреть руки», отсюда и цена у других такая высокая.*

*Продажи у них пошли сразу. А у моего клиента – резко рухнули.*

*Все чаще и чаще его продавцы сталкивались с возражением «я видел то же самое вон в том магазине, только намного дешевле».*

*Мы проанализировали конкурента: от качества мебели до профессионализма продавцов. И нашли интересный нюанс!*

*Мебель, которую представляли как массив, массивом не являлась! Были только элементы массива. Сразу все стало на свои места:*

*– и цена -20%;*

*– и хорошие продажи – ведь покупатели были довольны, думая, что покупают массив.*

*Надо было спасать продажи моего клиента, тем более – компромат на конкурента есть, но как сделать это красиво?! Не повесишь же плакат «не верьте ему – там не массив, массив у нас – все сюда!»*

*Как вы думаете, что мы решили показать покупателям?*

*Одну мелочь, про которую покупатель не задумался бы, не подтолкни мы его к этой мысли.*

*Это был незаметный, но очень значимый факт, на который незнающий человек не обратит внимание, но именно этот факт отстроил нас от конкурента.*

*Если выдвинем ящик стола, который сделан не из массива, то увидим, что он «ездит» по направляющим – шариковым, роликовым, иным.*

*А теперь отодвинем ящик стола из массива. На каких направляющих он держится?!*

*В этих столах нет вышеперечисленных направляющих. Ящики ездят по своим «родным» полозьям, выструганным из того же массива.*

*«И что дальше, какая разница?» – спрашивали покупатели.*

*Во-первых, разница в том, что теперь Вы знаете, как отличить стол из массива от сделанного из других материалов. Это, кстати, и на стоимости сказывается.*

*Да, и с направляющими бывает куча заморочек:*

- от тяжести самого ящика и от нагрузки на него исчезает зазор между ящиками, и фасад верхнего ящика наезжает на торец нижнего;*
- направляющие изнашиваются – ящики клинит и заедает при выдвигании.*

*Короче, мебель из массива – это круто, и лишнего ничего не надо!*

*«Теперь понятно, как выяснить, действительно массив перед вами или нет?» – спрашивали продавцы.*

*Я обучил этим фразам продавцов, а дальше наблюдал, что происходит с покупателями. Они часто шли еще посмотреть другие салоны, заходили и к конкуренту. И почти 95% покупателей подходили к столам и, между делом, выдвигали ящики.*

*А дальше было 2 типичных реакции покупателей:*

- Одни, у которых были деньги и желание купить мебель из массива, возвращались к моему клиенту и покупали у него.*
- Другие, для которых играла роль стоимость, у конкурента не покупали, так как считали, что «обманув раз – обманет не единожды».*

*P.S. Через 3 месяца конкурент съехал с этого торгового центра».*

...

*«В провинциальном городе планировалось открытие известного мебельного бренда, чьи филиалы уже работали во многих городах.*

*Хозяйка одного магазина поехала в соседний город, чтобы лично изучить ассортимент будущего конкурента.*

*По приезде домой, она опубликовала в местной газете серию статей о том, на что обращать внимание при покупке мебели. Одно из предупреждений звучало так: выбирая мебель, тщательно рассмотрите петли – петли российского производства имеют низкое качество, дверцы быстро расшатываются и проседают, в результате чего мебель теряет вид.*

*Когда мебельный монстр-сетевик распахнул свои двери, покупатели замучали продавцов вопросами про петли. А петли были конечно же «сделано в России».*

*В результате «новичок» не составил существенной конкуренции для владелицы мебельного салона».*

## **Ловушка линейного расширения**

**Линейное расширение – выпуск нового товара под названием уже существующего продукта.**

Представьте компанию, которая заняла четкую позицию в сознании потребителей. Товар пользуется спросом, клиенты идут, прибыль растет. Руководство решает открыть новое направление. Под каким названием? Конечно, под брендом основного бизнеса!

*Классические примеры (Э. Райс, Дж. Траут. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2001):*

*– мыло Dial и дезодорант Dial;*

*– конфеты Life Savers и жевательная резинка Life Savers.*

*Кажется, что логика на стороне линейного расширения. Клиенты и посредники знают марку. Меньше затрат на рекламу.*

*Корпоративный имидж. Ход мыслей компании примерно такой:*

*«Мы сделали мыло Dial, великолепный продукт, завоевавший наибольшую долю рынка среди всех сортов твердого мыла. Когда наши покупатели увидят дезодорант Dial, они будут знать, что его выпустила компания, которая производит отличное мыло.*

*Более того, – и это решающий аргумент, – мыло Dial тоже устраняет неприятные запахи. Наши покупатели ждут, что мы выпустим высококачественный дезодорант против пота. Короче, покупатели мыла Dial будут приобретать и одноименные дезодоранты».*

*Рассмотрим линейное расширение с точки зрения потребителя. Dial занимает сильную позицию в сознании. Что значит занимать сильную позицию? Марка становится практически заменой для названия товара. Когда говорим Ariel, подразумеваем стиральный порошок. Могла компания P&G выпустить кондиционер для белья Ariel? Конечно, могла. Но кондиционер назвали Lenor и имя стало «типовым» для категории «кондиционеры для белья». Сможете вспомнить еще одну-две марки в этой категории?*

*С точки зрения потребителя линейное расширение «размывает» четкие позиции торговой марки. Если клиент покупает любимое мыло, он уже не сможет сказать: Дайте Dial. Если у мужа в заботливо написанном списке значится Dial, на фоне ажиотажа с новым продуктом он вполне может принести домой дезодорант вместо мыла.*

*Компания Life Savers на фоне успеха своих конфет выпустила жевательную резинку с аналогичным названием. Но в сознании потребителей слова Life Savers были равны словам «конфета с дырочкой». В результате жевательная резинка Life Savers никогда не занимала долю больше нескольких процентов рынка.*

*Но компания Life Savers все-таки добилась успеха в сфере производства жевательной резинки. Но это уже была резинка Bubble Yum – первая марка мягкой жевательной резинки. Первенство в новой категории и не линейное название привели в тому, что продажи Bubble Yum превысили продажи конфет Life Savers.*

*В моем опыте тоже есть пример неудачного линейного расширения. Хлебозавод, где я работал, выпускал торты. Продажи шли успешно, обороты росли, торговая марка становилась популярной. Десять лет компания использовала в общении с покупателями слово «праздник» в различных вариациях. У потребителей выстраивалась логическая цепочка: праздник – торт – торговая марка. Ведь большая часть тортов покупается по поводу.*

*В начале 2000-х годов руководство решило начать производство пряников и сдобного печенья. Закупили оборудование. Под какой маркой продавать? Конечно, под основной! Какая связь между праздником и пряниками? Неважно! Марка должна «вытащить» новый продукт.*

*Ни пряники, ни печенье не показали значимых продаж... Да и торты под этой торговой маркой уже не выпускаются...*

*Я и сейчас наблюдаю примеры «размытия» торговых марок у себя в городе. Чувствую, что эти игры до добра не доведут даже успешные по региональным меркам компании. Если компания работает с мясом, не нужно выпускать рыбные продукты под этой же маркой. Будет ни рыба, ни мясо.*

**Компании следует быть внимательной при переносе торговой марки на другие продукты. Иначе лидерство окажется под угрозой даже в «основной» товарной категории.**

## Шесть шагов к успеху

Представляю программу позиционирования от основателей концепции. Траут и Райс предлагают в качестве умственной разминки задать себе шесть вопросов (*Э. Райс, Дж. Траут. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2001*).

### 1. Какую позицию вы занимаете?

Позиционирование – это обратное мышление. Не начинайте с себя, начинайте с сознания покупателя.

Изменение сознания других людей – дело чрезвычайно сложное. Намного проще работать с тем, что в нем уже имеется.

Ответ на вопрос «какую позицию занимает компания» находится на рынке, а не у менеджера по маркетингу. Если для получения ответа нужно потратить деньги – сделайте это. Лучше сразу выяснить, с чем имеешь дело. И, по возможности, увидеть всю картину целиком.

Проблема напитка 7-Up не в отношении покупателей к лимонадам, а в том, что их сознание занято колой. Понимание этого факта позволило создать успешную программу «не-кола».

**Необходимо найти способ проникнуть в сознание потребителей, «прицепив» свой товар к тому, что уже находится в сознании.**

### 2. Какую позицию вы хотите занимать?

Нужно достать свой «стеклянный шар» и разглядеть в нем наилучшую позицию. Главное, чтобы эта позиция не была уже занята кем-то другим.

Компания Richardson Merrill при выводе нового средства от простуды отказалась от прямого противопоставления с лидерами рынка. Оставив им право воевать друг с другом в дневные часы, компания представила средство Nyquil как «лекарство на ночь». Препарат оказался одним из самых удачных новых лекарственных средств.

Ошибка – пытаться занять слишком обширную позицию. Она будет слишком уязвимой перед целевыми товарами, как Nyquil.

Производитель пива Rheingold попытался привлечь на свою сторону весь нью-йоркский рабочий класс. Было создано несколько рекламных роликов, где Rheingold пили итальянцы, ирландцы, евреи, афроамериканцы...

В итоге компания добилась негативного отношения со стороны всех этнических групп. Потому что ирландцы для евреев не авторитет.

В то же время пиво Schaefer было успешно позиционировано в Нью-Йорке с помощью слогана: «Единственное пиво для тех, кто не ограничивает себя одной бутылочкой». Компания поняла, что позиция «активного потребителя пива» свободна и заняла ее.

**Делая собственную карьеру, не допускайте эту ошибку. Создавайте себе уникальную позицию специалиста, а не «на все руки мастера».**

### **3. Кого вы должны победить?**

Если желаемая позиция требует лобовой атаки на лидера, можете о ней забыть. Препятствие лучше обойти, чем перепрыгнуть. Попробуйте выбрать такую позицию, которую никто толком не захватил.

На осмысление ситуации с точки зрения конкурентов потратьте столько же времени, сколько потратили на ее обдумывание с собственных позиций.

Чтобы забить гол в футболе, нужно всего лишь попасть мячом в ворота. Проблема в том, что между вами и воротами стоят одиннадцать игроков другой команды.

**Рукопашная схватка с конкурентами является главной проблемой в большинстве маркетинговых ситуаций.**

### **4. Достаточно ли у вас денег?**

Чтобы занять место в сознании, необходимы деньги. Чтобы удержать завоеванную позицию, опять необходимы деньги.

**Если денег мало – сужайте географию. Внедряйте новые товары на рынках поочередно. Лучше потратить больше всех в одном городе, чем меньше всех в нескольких.**

Если вы добьетесь успеха в одном месте, всегда сможете перенести рекламную кампанию на другой регион.

### **5. Выдержите ли вы до конца?**

В наше время идеи сменяют друг друга с бешеной скоростью. Чтобы справиться с этой каруселью, нужно иметь долгосрочный взгляд на вещи. Определив базовую позицию, нужно придерживаться ее во всем.

**Позиционирование – концепция кумулятивного свойства.**

**Упорно, год за годом, придерживайтесь одного принципа.**

**Большинство добившихся успеха компаний редко меняют формулу победы.**

Хитрость в том, что базовую стратегию необходимо совершенствовать. Находить новые способы привлечения внимания к ней. Например, новые способы приведения клоуна Макдональда к поеданию гамбургера.

Levi's начала выпускать одежду из обычных тканей. А потом обнаружила, что ее позицию в джинсовой одежде подорвали «дизайнерские марки».

**Занимать позицию в сознании – как владеть ценным объектом недвижимости. Стоит с ним расстаться, обратно уже не вернуть.**

## **6. Соответствуете ли вы своей позиции?**

Творческие люди часто сопротивляются позиционированию, поскольку считают, что оно ограничивает их возможности. И это правда.

Позиционирование ограничивает креативность.

Стратегию легко растворить в облаке творческих находок. Поэтому проверяйте, соответствует ли ваша реклама вашей позиции? Если вы банкир или артист, одеваетесь ли вы соответственно?

**Сама по себе креативность бесполезна. Она вносит вклад в прогресс, если подчинена целям позиционирования.**

## **Карты восприятия**

**Карта восприятия или позиционирования (perceptual map) – наглядно показывает, как потребитель воспринимает товар (марку) фирмы и конкурентов.**

Карты восприятия рисуют полную картину рынка в разных плоскостях. Карты используются:

- для разработки стратегии позиционирования товара;
- для выявления основных конкурентов и их репозиционирования;
- для выявления привлекательных рыночных ниш для выпуска новых товаров;
- для оценки конкурентоспособности товара по отношению к конкурирующим маркам.

Построение карт происходит так:

### **1. Опрос потребителей.**

Проводятся личные интервью или фокус-группы. С помощью открытых вопросов выявляются 10—20 критериев потребителей, которые описывают конкретный товар. Примеры: импортный или отечественный, дорогой или дешевый, есть гарантия или нет гарантии, молодежный или консервативный стиль и так далее. Параметры оцениваются по определенной шкале: десятибалльная, в процентах и так далее.

### **2. Выявление параметров, по которым будут строиться карты.**

Выбираются наиболее часто озвучиваемые параметры. Также можно объединить параметры, например, страну изготовления и наличие гарантии – в надежность.



### 3. Оценка относительного положения товаров или брендов по этим параметрам.

Один товар – на девять баллов, второй – на семь, третий – на три...

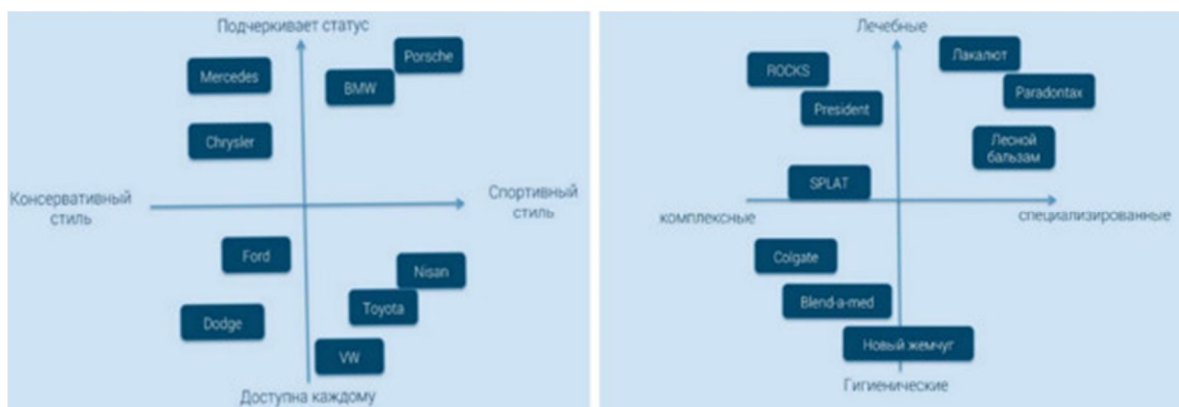
### 4. Построение карт восприятия.

Обычно строят двухмерные карты, по разным парам характеристик.

### 5. Выбор наилучшей карты.

На основе наилучшей карты вырабатывается программа действий.

Примеры карт восприятия с сайта [powerbranding.ru](http://powerbranding.ru) для автомобилей и зубных паст:



Карты наглядно показывают вакантные позиции на рынке, если они есть. Например, на карте зубных паст нет специализированных гигиенических марок.

С помощью карты восприятия компания сравнивает свое представление о месте на рынке с реальным. Часто руководство фирмы уверено, что их продукт «самый надежный», а у потребителя торговая марка фирмы с надежностью совсем не ассоциируется.

**После того, как определена позиция, которую стремится занять компания, все коммуникационные усилия должны быть направлены на поддержание этой позиции.** Это касается не только рекламы и PR. Сам вид товара, его упаковки, каналы сбыта – все должно соответствовать выбранной позиции. Если компания опирается на надежность, товар должен не только быть надежным, но и надежно выглядеть, иметь надежную упаковку и соответствующую рекламную поддержку.

## Быть в фокусе

**Компания будет успешной, если «застолбит» слово в сознании потребителя. Это закон фокусирования. Не нужно изобретать сложные слова. Наоборот, подойдут самые простые. Так проще протоптать тропинку, ведущую в сознание потребителя.**

*FedEx сумела отпечатать в сознании клиентов слова «за одну ночь». При этом были принесены в жертву другие услуги. Heinz застолбила слово «кетчуп», хотя начинала с квашеной капусты, соленых огурцов и тертого хрена.*

*Первенство на рынке предоставляет возможность первому бренду отпечатать слово в сознании покупателя. IBM застолбило слово «компьютер». Xerox – «копировальный аппарат». IBM в 70-х годах пыталась делать копировальные аппараты, Xerox – заниматься компьютерами. Ничего не вышло у обеих компаний.*

*Сообразительный лидер пойдет еще дальше. Какое свойство кетчупа намекает на его качество? Густота. Жидкий кетчуп рождает сомнения в его качестве. «Самый тягучий кетчуп на Западе». Под таким лозунгом Heinz владела половиной рынка. (Э. Райс, Дж. Траут. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2001).*

Еще один лозунг Heinz: «Лучшие вещи приходят к тем, кто ждет (умеет ждать)» («The best things come to those who wait»).

Похожую идею использовала в России марка «Балтимор» в 2010 году с лозунгом: «Пока течет мой любимый кетчуп». И правильно, кто раньше встал, того и тапки. Правда, шла эта реклама недолго.

Сейчас на сайте Heinz ([heinzketchup.ru](http://heinzketchup.ru)) лозунг сменился на «Выращен, а не просто произведен». Хотя на первой странице есть упоминание о стандарте скорости.

Лозунг сайта «Балтимор» ([www.baltimor.ru](http://www.baltimor.ru)): «Первый российский кетчуп». На сайте упоминается о густоте, но нужно искать.



Теперь немного истории. «Балтимор» появился на прилавках в 1996 году. В 1998 году марка занимала 50% рынка. В 2008 году доля «Балтимор» составляла 33%, Heinz – 10%. В 2009 году доля «Балтимор»

увеличилась до 37%, доля Heinz – до 23%. В 2011 году доля «Балтимор» упала до 19%, доля Heinz осталась более 20%.

Если удалось «попасть в фокус» потребителя, не нужно из него выходить. Хотя Heinz тоже сместила акцент с густоты на выращивание особого сорта томатов для кетчупа. Время покажет, было ли это удачной идеей.

Еще один момент. Имея сильную марку в категории «кетчуп», «Балтимор» не добился успеха ни в категории «консервированные овощи», ни в категории «соки».



Как давно вы покупали такие товары?

Кто у нас в России лидирует в категории «консервированные овощи»? Bonduelle. Вы видели соки от Bonduelle? А кетчуп?

А что с соками? На российском рынке соков лидируют PepsiCo Inc. (соки J7, «Любимый», «Я»), The Coca-Cola Company (Rich, «Добрый», «Моя семья») и «Сады Придонья» («Сады Придонья», «Мой», «Золотая Русь», «Сочный мир»). По данным Euromonitor, в последние года доли крупнейших компаний существенно не менялись: по итогам 2015 года доля PepsiCo составила 39,5%, Coca-Cola – 24,2%, «Сады Придонья» – 8,4%.

Заметьте, ни Pepsi, ни Coca-Cola свои марку на соки не ставят. Coca-Cola – это кола, а «Добрый» – это сок. Не надо запутывать потребителей.

И обратите внимание на доли рынка. У Pepsi почти в 2 раза больше, чем у Coca-Cola, а у третьего игрока – почти в три раза меньше, чем у второго.

*Компания Atari пользовалась словом «видеоигра». В 1982 году компания замахнулась на слово «компьютеры». Но этим словом уже активно*

*пользовались IBM и Apple. Пока Atari билась с гигантами, слово «видеоигра» утащила Nintendo. И заодно 75% рынка видеоигр. (Э. Райс, Дж. Траут. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2001).*

Прежде чем замахиваться на другой товар или рынок, нужно оценить риск потери того, что есть.

*«Главное в маркетинге – это сосредоточиться на чем-то конкретном. Вы станете сильнее, сократив диапазон своих операций. Кто погонится за всем, рискует потерять и самую малость». (Эл Райс, Джек Траут)*

Остается пожелать всем компаниям занять прочное место в сознании потребителей. Чтобы не говорили: «Поищи в интернете», а говорили: «Погугли». Как у Маяковского: «Мы говорим Ленин, подразумеваем – партия».

## Властелин атрибута

У каждого товара есть несколько свойств, важных для покупателя.

**Атрибут – свойство, которое компания выбирает себе для целей позиционирования.**

Heinz не только попытался застолбить слово «кетчуп». Он замахнулся и на основной атрибут кетчупа – густоту.

Бывает, что товарная категория слишком велика и сложна для завоевания ее одной фирмой. Проще всего показать это на категории «автомобиль». Какой бренд вы вспоминаете при слове «автомобиль»? Видимо, тот, который у вас в гараже. Или который сильно хочется купить.

У автомобиля есть много свойств. Вот лозунги автомобильных компаний на первых страницах их сайтов:

– BMW ([www.bmw.ru](http://www.bmw.ru)): «С удовольствием за рулем».

– Mercedes ([www.mercedes-benz.ru](http://www.mercedes-benz.ru)): «The best or nothing» («Лучшее или ничего»).

– Volkswagen ([www.volkswagen.ru](http://www.volkswagen.ru)): нет лозунга.

– Toyota ([www.toyota.ru](http://www.toyota.ru)): нет лозунга. Вообще Toyota недавно заявила о новой позиции. Компания из «автомобильной» хочет стать «мобильной». Теперь она планирует заниматься в том числе инновационными устройствами и средствами передвижения для людей с ограниченными возможностями. Как это скажется на продажах автомобилей, покажет время.

– Honda ([www.honda.co.ru](http://www.honda.co.ru)): нет лозунга. На основном сайте транспортные средства вообще. Мотоциклы, квадроциклы, лодочные моторы...

– Nissan ([www.nissan.ru](http://www.nissan.ru)): «Innovation that excites» («Инновации, которые восхищают»).

BMW борется за атрибут «машина для водителя». Ведь не каждому в машине важна вместимость багажника и количество посадочных мест. А водитель пока есть в каждой машине.

Mercedes занимает атрибут «престижность». Лучшее или ничего. Покупайте Mercedes или ходите пешком. Nissan претендует на «инновационность». Volvo в свое время заняло атрибут «безопасность».

Вот так товар разбирают на части. Главное, компания действительно должна соответствовать занимаемому атрибуту. Если инновации Toyota будут восхищать покупателей больше, чем инновации Nissan, последнему придется несладко.

**Две компании не могут владеть одним атрибутом в сознании потребителя. Сознание ненавидит путаницу. Оно раскладывает все по полочкам. Если конкурент занял атрибут в сознании клиента, бесполезно пытаться этим словом завладеть.**

Какая батарейка самая долговечная? Duracell? Energizer? Panasonic? «Космос»? А кто-то замерял с секундомером? Однако первое слово «долговечность» застолбила Duracell. В переводе с английского duration – продолжительность, durable – долговечный, продолжительный, надежный, cell – батарейка. Долговечная батарейка. Просто и ясно.

Бренд Energizer пытается отнять атрибут «долговечность» у Duracell. Даже зайчика скопировали. Эффекта нет.



В 2014 году на российском рынке батареек лидировала в стоимостном выражении марка Duracell, на нее пришлось 37,9% объема рынка. Далее весомые ниши на рынке батареек заняли GP (8,9%) и Energizer (8,8%).

Лидером рынка в натуральном выражении в 2014 году стали те же марки: Duracell с долей рынка 18,6%, GP с долей 10,7% и Energizer с долей 7,8%. Duracell обгоняет Energizer более чем в два раза.

В 2016 году лидером продаж на рынке батареек США стала марка Duracell, доля – 46,4%. Energizer – на втором месте с суммарной долей 27,5%. Лидер опережает последователя в 1,7 раза. А вдвоем эти компании занимают до 80% мирового рынка.

Что же делать компании в этом случае? Искать другой атрибут.

Для зубной пасты это могут быть «борьба с кариесом», «приятный вкус», «удовольствие для детей», «отбеливает зубы», «освежает дыхание», «только натуральные компоненты» и так далее.

Для воды – «лечебная», «общеукрепляющая», «освежающая», «на каждый день» и так далее.

Для кирпичей – «прочность», «широкая цветовая гамма», «морозоустойчивость», «водостойкость» и так далее.

**Райс и Траут утверждают, что для многих атрибутов можно найти противоположный действенный атрибут.**

Coca-Cola была первой и оригинальной. Прошло время, ее потребители выросли. Pepsi сделала акцент на молодежи. Что может противопоставить Coca-Cola? Бросить свою старшую аудиторию? Нет, не может.

Вечная борьба между McDonald's и Burger King. Burger King попытался отнять у McDonald's атрибут «быстрый». Не получилось. Использовать противоположный атрибут «медленный» для сети фаст-фуда не имеет смысла. Но чем еще знаменит McDonald's? Это атрибут «дети». Детские комнаты, игровые площадки с качелями, Happy Meal.

У Burger King появляется возможность занять атрибут «взрослый». Заодно попытаться навесить на McDonald's ярлык «детского сада». Ведь конкурент не сможет демонтировать все детские площадки. Сила конкурента всегда содержит уязвимое место, нужно только найти его.

Сейчас Burger King позиционирует свой товар как «приготовленный на открытом огне», а не на «сковородке», как в McDonald's.

**Если компания найдет незанятый атрибут и сделает его основой позиционирования, она получит стабильную группу клиентов. А также их любовь и деньги.**

## **Четыре опасные идеи для отличия от конкурентов**

Для компании хорошо быть первой в категории или «застолбить» важный для покупателя атрибут товара.

Но есть точки отличия от конкурентов, которые вряд ли помогут фирме.

### **1. Качество и ориентация на покупателя.**

Российский рынок уже достаточно насыщен. Не сравнить с девяностыми. И будет насыщаться товарами дальше. У покупателя есть выбор при покупке товара, от хлеба до яхты. Сегодня качество является обязательным условием, а знание клиентов – обязанностью компании.

**Ваше новое окно!**

**профессионально!**

**качественно!**

**быстро!**

О чем говорит эта реклама? Ни о чем. Профессионально – это как? Качественно – я от любой компании жду качества. Быстро – насколько быстро? День, два, неделя? Никакой конкретики.

### **2. Креативность.**

Задача рекламы состоит в эффективном донесении информации о товаре и причинах для его покупки. Но часто смысл сообщения заслоняется креативностью.



**БАНК**

**Наш рот всегда  
открыт для диалога**

Поэт Владимир Вишневский

**РАСЧЁТНО-КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ** 8-800-1000-600  
По «ЗЕЛЁНОМУ КОРИДОРУ» – ПЛАТЁЖКИ **1 рубль!**  
(звонок бесплатный)

\* - по утверждению клиента при условии получения согласия по телефону  
«Зеленый коридор» - линия связи со ТТ «Зеленый коридор». Услуги предоставляются  
по номеру вызова клиента: 800-1000-600. За услугу ЦД 79 6/70

Милая девочка, креативная фраза известного поэта. Но что хотел сказать банк? В чем диалог? Клиентам можно торговаться по условиям кредитов или депозитов? У банка самый большой кол-центр, и клиент дозванивается максимум за 10 секунд? Можно позвонить в банк и обсудить погоду?

Гораздо интереснее в рекламе смотрится фраза про «зеленый коридор» и платежки по рублю. Об этом стоило написать подробнее.

### 3. Цена.

Если товар компании положительно отличается от конкурентов, он стоит дороже или в среднем по рынку. Когда низкая цена становится центральной идеей рекламы, снижается и ценность товара.

Редкая компания выигрывает от применения ценового подхода. Конкуренты переписут ценники за полчаса. Если у компании нет фундаментального преимущества в затратах, этот подход принесет только убытки.





Как может рассуждать клиент: «Интересно, почему у них дешевле? А вдруг не все изыскания делают, какие надо? А мне дом строить на основе их работы. Поищу другие фирмы...»

Крупные компании, например, торговые сети, могут выставлять цены отличительным преимуществом. Когда уже набран значительный объем продаж, выстроена логистика, выбиты скидки от поставщиков... Но вряд ли такой подход подойдет большинству компаний. Лучше поискать другое отличие.

#### **4. Широта ассортимента.**

«У нас самый широкий ассортимент». Серьезное заявление. И иногда на этом можно построить стратегию отличия. Но есть и минусы.

Во-первых, широкий ассортимент сложно поддерживать. Учет, поиск на складе, заказ неходовых позиций сразу на год... Это требует значительных затрат.

Во-вторых, появление специализированных конкурентов. Допустим, у фирмы самый большой ассортимент хозяйственных товаров. Одних шлангов сто наименований. Появляется магазин «Шланги» с тысячей наименований. Куда пойдет покупатель, которому нужен шланг?

Это справедливо и для интернет-магазинов. Есть огромные интернет-гипермаркеты. Но игрушки для детей я покупаю на одном сайте, книги – на другом, пластинки – на третьем и так далее.

В-третьих, клиенту не всегда нужен такой ассортимент. Количество цветов ниток для вышивания в магазине «Все для рукоделия» станет преимуществом. А 250 сортов пива в магазине? Здесь уже сложнее. Вы поедете через полгорода за пивом, потому что там 250 сортов?

Объем рекламного рынка США в 2017 году – 197,2 миллиарда долларов. Население США – 325,4 миллиона человек. В среднем на человека в год – 606 долларов или 35,5 тысяч рублей.

Объем российского рекламного рынка за 2017 год – 400 миллиардов рублей. В России живет 147 миллионов человек, включая грудных детей и отдаленные аулы. В среднем на жителя России транслируется реклама на сумму 2721 рублей. В 13 раз меньше, чем в США. С каждым годом нам предстоит смотреть и слушать все больше и больше рекламы.

Если компания год будет давать рекламу в городе с населением 100 тысяч человек и потратит за год один миллион рублей, на одного человека придется только 10 рублей. Сравните 2721 рубль и 10 рублей. Теперь сравните 35,5 тысяч и 10 рублей. Капля в море.

Поэтому не рекомендую размещать такую рекламу:



Клиент ее просто не заметит.

## Шесть хороших идей для отличия от конкурентов

Теперь рассмотрим перспективные направления отличий (*Траут Дж. Дифференцируйся или умирай! – СПб.: Питер, 2002*). Первые два разобраны выше.

1. **Первенство в категории.**
2. **Владение атрибутом.**

### 3. Лидерство.

Лидерство – мощная идея. Если вы – лидер рынка, значит, у вас лучший товар. Лидеру рынка хочется верить во всем.

*«Лидер, который стесняется похвалить себя, – находка для конкурентов. Раз уж вы проделали трудный путь на вершину, у вас есть все основания установить там свой флаг и сделать несколько снимков на его фоне». (Джек Траут)*

Если лидер не заявляет права на собственные достижения, ими воспользуются умные соперники.

*В Бразилии лидировали две марки пива: Antarctica и Brahma. Antarctica ненамного обгоняла конкурента. Тогда Brahma начала рекламную кампанию, где заявила, что ведет за собой рынок. В рекламе использовали изображение указательного пальца. Мол, Brahma – number 1!*



*В результате лидером стала марка Brahma. Потребители думали, что пьют не лидирующее пиво и переключались на Brahma.*

*«Люди симпатизируют побежденным, но товары предпочитают покупать у победителей». (Джек Траут)*

Опять напомню о законе «О рекламе». Заявления о лидерстве нуждаются в доказательствах. Хорошая новость в том, что компания в силах заказать исследование и сослаться на результаты. Или победить в конкурсе и размещать эмблему на упаковке.



Лидеры рынка не стесняются.

Лидерство принимает разную форму:

– по объему продаж. И здесь найдется место хитрости. Допустим, фирма делает торты на заказ. Продает меньше, чем лидер рынка, но лидирует в сегменте свадебных тортов. Лозунг для фирмы: «На двух из трех свадеб города – наши торты. И эти пары не разводятся!»

– технологическое. Если компания владеет ноу-хау, пусть заявит об этом. Австрийская компания Lenzing не лидировала по объему продаж, но позиционировалась как «мировой лидер технологии производства вискозы». Потому что ей принадлежало большинство разработок в этой области. Компания может просто быстрее других привозить технологические новинки к себе в город. «Новинки Thule уже к обеду в Туле».

– лидерство по эффективности. Некоторые товары не пользуются огромным спросом, но являются наилучшими в своем классе. Компания Mikasa не лидирует на рынке спорттоваров. Но задает стандарты в волейболе. Официальные соревнования проводятся только с мячами Mikasa.

Лидера трудно подвинуть. Из 25 марок-лидеров в США в 1923 году к началу нового тысячелетия 20 удержались на первом месте. Четыре сместились на второе и одна – на пятое.

**Часть компаний воспринимают лидерство как должное и не пользуются его ресурсами. Тем самым открывается простор для конкурентов. Если компании удалось покорить вершину, пусть и небольшую, об этом должны узнать все.**

#### 4. Наследие.

Выделить товар из общей массы можно за счет истории торговой марки. Длительная история компании вселяет в людей уверенность в правильности выбора. Клиенты уверены, что «возрастная» компания является мастером своего дела. Из-за «долгожительства» клиенты ощущают компанию лидером отрасли.



Необязательно иметь совсем долгую историю. Фирма, которая первая вышла на рынок своего города с товаром, может так и писать: «Мы познакомили город с товаром. Остальные учатся у нас».

Наследие может быть не только историческим, но и географическим. Есть товары, которые привязаны к странам. Спросите у иностранца, с какими товарами ассоциируется Россия. А с какими у вас ассоциируется Япония или Германия? Есть товары, привязанные к местности. Минеральную воду могут добывать только в определенном месте. Оригинальная роспись тоже имеет географическую привязку и так далее.

*Производитель бутилированной воды однажды сказал мне о конкуренте так: «У меня скважина за городом на источнике, а у него – в городе, напротив витаминного завода. Какую химию и куда сливает завод – никому не известно».*

## **5. Специализация.**

Специалистов воспринимают как экспертов, им приписывают больше знаний и опыта, чем они, возможно, обладают. И наоборот, люди редко считают разносторонние компании экспертами. Разве может кто-то быть экспертом во всем сразу?

*General Electric – очень крупная компания, внесшая огромный вклад в распространение электричества. Фирма продвигала концепцию поставок оборудования электростанций «под ключ». Идея была проста – «все покупки за один визит». Но поставщики электроэнергии отвечали: Большое спасибо. Мы предоставим генеральному подрядчику свои турбогенераторы, другие компании-специалисты – средства управления, третьи – переключатели и так далее.*

*Несмотря на авторитет General Electric, покупатели предпочли продукцию фирм-специалистов.*

*Еще одна неудача постигла GE, когда она предложила населению «кухни от GE». Домашние хозяйки ответили: «Большое спасибо. Мы сами купим холодильники. Kitchen Aid сделает посудомоечные машины, Maytag – стиральные...» (Траут Дж. Дифференцируйся или умирай! – СПб.: Питер, 2002).*

Важное замечание. Специалист должен сохранять свой профиль. Он не имеет права заниматься новыми видами бизнеса. Это негативно скажется на образе эксперта. Если компании-специалисту хочется открыть новое направление, лучше делать это под другой торговой маркой.

Часто для подтверждения экспертности нужно пройти сертификацию или лицензирование. Если фирма первой получила лицензию или является единственным ее обладателем в регионе – следует срочно рассказать об этом клиентам.

**В КОМАНДЕ 'АЙ-ТЕКО' — ПЕРВЫЙ И ЕДИНСТВЕННЫЙ В РОССИИ  
СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ СПЕЦИАЛИСТ VCDX**

## **6. Предпочтение.**

Вернитесь еще раз к рекламе марки «Микоян». «Поставщик Кремля». То есть в Кремле предпочитают «Микоян».

Nike предпочитают известные спортсмены. Зонты Bregg – марка поставщик принца Уэльского. Oral-B рекомендуют стоматологи, а Pedigree – ветеринары.



Компания может обратиться к местным ассоциациям с подходящим профилем, привлечь известных людей региона, поставить свою воду на стол на заседании местного Правительства... Крупные компании создают ассоциации «под себя», для продвижения своих товаров.

**Если фирма ничем не отличается от конкурентов, ей придется в большинстве случаев просто снижать цены. Это уменьшит прибыль. А без прибыли нет развития. Поэтому любой фирме важно найти свою точку отличия. И поместить ее в сознание клиентов.**

## Кейс «Автомат Калашникова»

За что ценят автомат Калашникова? Основы его позиционирования – это простота, надежность и прочность. Это не самое дешевое, хотя и не самое дорогое оружие. Но когда нужен чемпион по надежности, цена может отойти на второй план.

Теперь история из жизни.

Встретился со знакомыми. Работают в отделе маркетинга небольшой региональной фирмы. Компания изготавливает дверную фурнитуру.

Интересуюсь состоянием бизнеса. Узнаю, что фирма занимает уже 25% российского рынка. А несколько лет назад мало кто знал об их товаре. Попросил рассказать, как они этого добились.

Ситуация на рынке несколько лет назад: дорогие европейские товары, дешевые китайские. И пять российских фирм, которые ищут место на рынке. Компания моих знакомых сделала упор на качестве и оказалась не в дешевой нише. Как объяснить первым покупателям необходимость переплачивать относительно китайцев?

Как проникнуть в сознание клиента, если о твоём товаре ничего не известно? Связать товар с чем-то понятным клиенту. Основное сообщение на переговорах звучало так: «Мы предлагаем автомат Калашникова в дверной фурнитуре. Нарботка на отказ такая-то. Ничего не погнется, пружины не выскочат. Хоть в жару, хоть на морозе».

И это сработало. Конечно, мало назвать товар автоматом Калашникова. Фирма держит качество, планирует запасы, выполняет заявки в течение пары-тройки дней. При этом весь товар продает по предоплате. Ведь это же автомат Калашникова! Надежная, проверенная вещь. Теперь изделия фирмы задают стандарты, их копируют, им подражают. Казахстан, Белоруссия и Украина освоены, поступают заказы из Венгрии, Болгарии. Там и до Америки недалеко.

Автомат Калашникова – не единственный известный символ. Компания может сравнить свой товар с айфоном, ракетой, кристаллами Сваровски, да хоть с биткоином.

**Главное, чтобы это сравнение помогало быстрее закрепиться в сознании потребителя.**

## **«Я – маркетинг». Глава 4**

**Сознание ранжирует товары, чтобы справиться с бурным ростом их числа. Представим это наглядно в виде множества лестниц. Одна лестница соответствует одной категории товаров. Ступенька лестницы – одна марка.**

Высший пилотаж – стать специалистом №1, №2, №3 в своем деле. Необязательно в рамках России. Это может быть область, город, район города. Если на просьбу – Посоветуй толкового юриста (бухгалтера, специалиста по сертификации, сметчика, фитнес-тренера...)! – у людей в числе первых всплывает ваша фамилия, поздравляю – жизнь почти удалась!

**Легкий способ проникнуть в сознание – быть первым.**

Начните первыми в городе:

- делать операции на сердце;
- играть на волынке;
- диагностировать неполадки двигателя по скайпу;
- подковывывать блоху;
- делать годовой бухгалтерский баланс за один час...

И люди к вам потянутся.

**В сформировавшейся товарной категории любые усилия последователей по смещению лидера не приносят успеха.**

Вы являетесь лучшим:



- стоматологом в регионе;
- кадровым специалистом в городе;
- слесарем на заводе и так далее.

Если не перестанете совершенствоваться, у вас не будет проблем ни с работой, ни с ее оплатой. Потому что «кроме Иваныча это никто не сделает».

**Еще одним приемом борьбы с конкурентами является изменение их позиции в умах потребителей. Репозиционирование конкурентов.**

«Да у этого тамады мои конкурсы пятилетней давности...»

«Ваш экономист местный пединститут заканчивал, а я – Гарвард...»

«У нас в регионе только три дела было по рейдерским захватам, и все я выиграл...»

Придумайте, как репозиционировать соперников.

**Компании следует быть внимательной при переносе торговой марки на другие продукты. Иначе лидерство окажется под угрозой даже в «основной» товарной категории.**

Применительно к человеку здесь вообще все ясно. Нельзя быть экспертом во многих областях. Никто не поверит, что вы и лучший юрист, и лучший стоматолог, и лучший резчик по дереву.

**Шесть шагов к успеху:**

1. Какую позицию вы занимаете? *Старший помощник младшего заместителя.*
2. Какую позицию вы хотите занимать? *Младший помощник старшего заместителя.*
3. Кого вы должны победить? *Сколько претендентов на это место? Есть ли среди них сын генерального директора?*
4. Достаточно ли у вас денег? *Требования к должности – работа в Photoshop и наличие прав категории В. Нужно найти деньги на эти курсы. А лучше еще и шахматами заняться, старший заместитель любит в них играть.*
5. Выдержите ли вы до конца? *Если подвернется место среднего помощника среднего заместителя – уйдете туда? Правда, там нужно играть в нарды и водить мотоцикл.*
6. Соответствуете ли вы своей позиции? *Еще раз подумайте, хотите ли вы играть в шахматы в течение долгих лет?*

**Есть несколько идей для отличия конкурентов.**

Решите сами, почему вас должны ценить. Вы можете заказать билеты в любую точку мира за полчаса? Владеете десятью языками

программирования? Делаете аудит всех крупных заводов региона? Прекрасно! Не забудьте всем об этом рассказать.

**Используйте маркетинг и для собственного развития!**

# СТРАТЕГИЯ

## Конкурентные преимущества

**Конкурентные преимущества – свойства фирмы, которые выгодно отличают ее от конкурентов.**

Отсутствие конкурентных преимуществ – угроза существования компании. Как в анекдоте: «Фирма жива не потому, что это ее заслуга, это недоработка конкурентов».

В России, за редким исключением, еще нет конкуренции в западном понимании. Дальше будет хуже. Фирмы, которые не приобретут конкурентные преимущества, уйдут с рынка.

Конкурентные преимущества обеспечивают следующие элементы:

### 1. Эффект масштаба.

**С каждым увеличением объема выпуска в два раза себестоимость падает на 10—30% в зависимости от отрасли.**

Мы уже говорили про постоянные и переменные издержки. Во-первых, при увеличении объема производства постоянные издержки распределяются на большее количество единиц продукции. Сумма затрат на единицу становится меньше. Во-вторых, сырье закупается большими партиями, можно просить скидки.

*Пекарня выпекает 1000 изделий в день в одной печи. Зарплата директора, бухгалтера и другие постоянные затраты составляют 100000 рублей в месяц. Переменные издержки на изделие – 7 рублей, из них мука – 2 рубля. В месяц выпекается  $1000 \times 30 = 30000$  изделий. Постоянные затраты на изделие –  $100000 / 30000 = 3,33$  рубля. Себестоимость изделия  $7 + 3,33 = 10,33$  рубля.*

*Руководство договорилось о поставках в новую торговую сеть и приобрело вторую печь. Объем выпечки увеличился до 2000 изделий в день. В месяц будет производиться 60000 изделий. Постоянные издержки на изделие –  $100000 / 60000 = 1,67$  рубля. Получена скидка на увеличенный объем закупки муки – 5%. Мука на изделие –  $2 \times 0,95 = 1,90$  рубля, переменные издержки снизились до 6,90 рубля. Себестоимость изделия –  $6,90 + 1,67 = 8,57$  рубля.  $8,57 / 10,33 = 0,83$ . Себестоимость снизилась на 17%.*

### 2. Эффект опыта.

**С многократным повторением операции каждый очередной цикл повторения обходится компании в меньшую стоимость.**

Эффект похож на эффект масштаба. Главное отличие – он накапливается только с течением времени. Смотрим предыдущий пример.

*При покупке новой печи был взят новый работник для загрузки и выгрузки изделий. Через месяц старый работник накопил достаточно опыта, чтобы обслуживать две печи. Новый работник был уволен, себестоимость снизилась.*

**Компании с большой текучестью кадров не пользуются эффектом опыта.**

### **3. Эффект концентрации.**

Компактное размещение бизнеса обеспечивает снижение себестоимости. Идет экономия за счет транспортных и других издержек.

*Рядом с майонезным производством построили маслоэкстракционный завод. Растительное масло подается по маслопроводу, издержки минимальны.*

### **4. Эффект ресурсосбережения.**

Ресурсосберегающие технологии по следующим направлениям:

- автоматизация производства: один робот заменил пять рабочих, затраты на обслуживание робота в десятки раз меньше фонда заработной платы с отчислениями в фонды для пяти человек;
- использование более дешевого сырья: производство пластиков позволило заменить металл, дерево и другие виды сырья;
- автоматизированные системы: автоматизированный прием заказов от клиентов уменьшает потребность в торговом персонале;
- использование отходов производства для выпуска сопутствующих товаров: из опилок делают топливные брикеты.

### **5. Эффект синергии.**

**Синергия – эффект от взаимодействия двух или более факторов. Эффект получается сильнее, чем сумма эффектов от каждого фактора в отдельности. Формула синергии: «1+1=3».**

Синергия достигается слиянием компаний или объединением их усилий. Вот новость с сайта [rosneft.ru](http://rosneft.ru):

*«Роснефть» на минувшей неделе закрыла сделку по приобретению ТНК-ВР... синергия возможна благодаря взаимодополняемости активов компаний и географической близости территорий, на которых ведется добыча и переработка нефти. Так, у ТНК-ВР с 1994 года на балансе есть участки, расположенные в районе*

*Ванкорского месторождения, разработку которого ведет „Роснефть“. Консолидация активов позволит нарастить ресурсную базу Ванкора на 2,7 млрд баррелей нефтяного эквивалента. Участки ТНК-ВР можно будет вовлечь в разработку на базе уже созданной „Роснефтью“ транспортной и газоперерабатывающей инфраструктуры. Интегральная реализация проектов по развитию Ванкорской провинции позволит получить экономический эффект порядка \$4—5 млрд».*

У ТНК-ВР участки, у «Роснефти» инфраструктура.

## **6. Эффект вертикальной интеграции.**

**Вертикальная интеграция – владение одной компанией несколькими этапами цепочки производства товаров.**

*Мясокомбинат строит собственные свинофермы для обеспечения производства сырья – обратная вертикальная интеграция. Мясокомбинат покупает розничную торговую сеть – прямая вертикальная интеграция.*

## **7. Сегментирование рынка.**

Чем лучше компания сегментирует клиентов, тем больше возможностей извлекать дополнительную прибыль. Во-первых, можно предложить сегменту дополнительные свойства за дополнительную плату. Во-вторых, увеличивается эффективность продвижения. Компания сокращает расходы или увеличивает объем продаж при неизменных расходах на рекламу.

*Пекарня поставяет круассаны в соседние кофейни. Руководство заметило, что у местных хипстеров пользуются спросом бананово-вишневые смузи.*

*Хипстеры выделены в отдельный сегмент, пекарня начинает выпуск круассанов с бананово-вишневой начинкой. Бананы дешевле шоколада, традиционной основы начинок, поэтому себестоимость снижается. Кроме того, цены на эти круассаны увеличены на 10%. Новый товар прорекламовал авторитетный хипстер в своем блоге. Клиенты в восторге, кофейни увеличивают заказы, пекарня считает прибыль.*

## **8. Работа с товаром.**

Американский экономист Теодор Левитт предложил концепцию совокупности свойств товара (total product concept). В ней товар рассматривается на четырех уровнях.

– Базовый товар: набор свойств, без которых товар теряет смысл и не может выйти на рынок. Телевизор показывает, краска закрашивает, самолет летает.

– Ожидаемый товар: набор свойств, стандартных для рынка и ожидаемых потребителем. Когда покупатель открывает коробку с телевизором, он ожидает увидеть там инструкцию, пульт

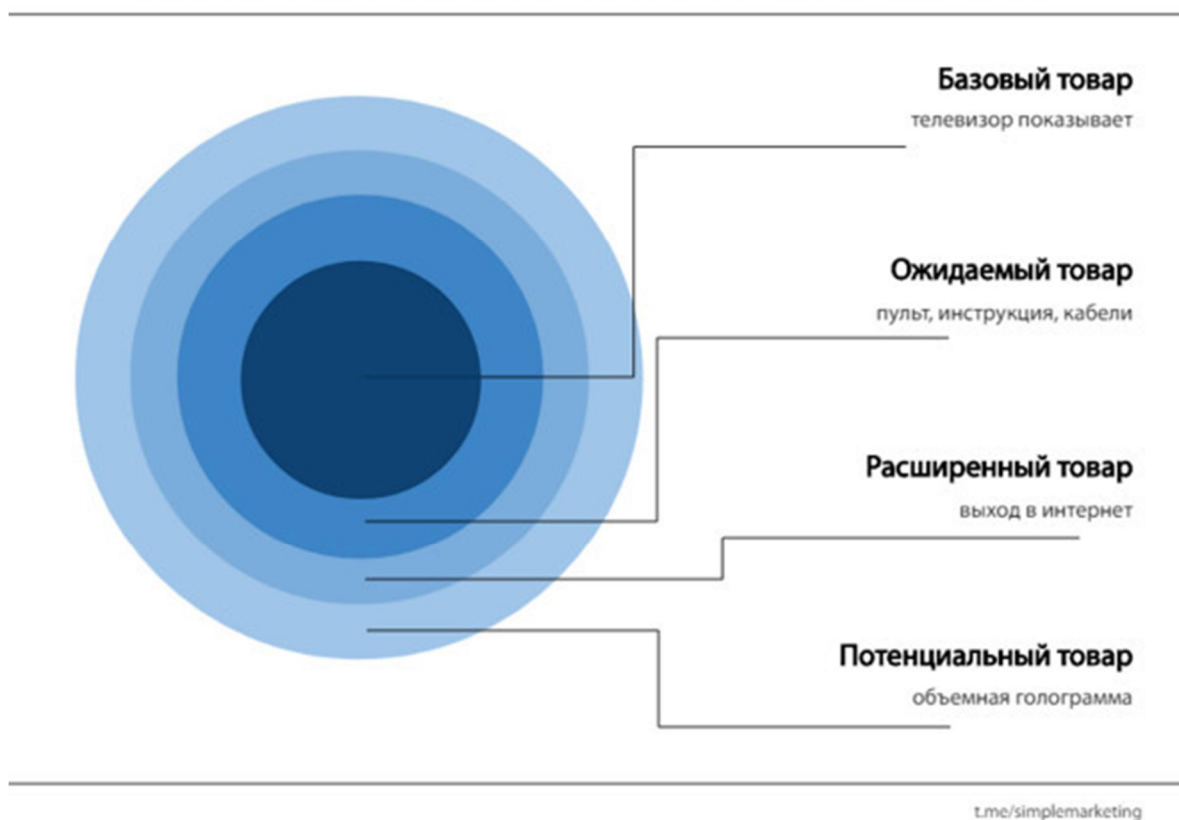
дистанционного управления, необходимые кабели. В самолете должны быть кресла, если он пассажирский, и так далее.

– Расширенный товар: дополнительная ценность сверх ожиданий. Здесь начинаются конкурентные преимущества. Телевизор с выходом в интернет, самолет с полноценным спальным местом.

– Потенциальный товар: будущий расширенный товар. Зависит от развития технологий. Телевизоры с объемной голографической картинкой, самолеты со скоростью на порядок быстрее существующих.

Внедрение свойств расширенного товара дает компании конкурентные преимущества.

## КОНЦЕПЦИЯ СОВОКУПНОСТИ СВОЙСТВ ТОВАРА



Пример компании «9pm consulting» для онлайн-касс ([medium.com/9pm-agency](https://medium.com/9pm-agency)):

№	Базовый продукт	Специальный продукт	Рекомендуемый продукт	Потенциальный продукт для развития	Потенциальный продукт для партнеров
1	Продажа товаров	Быстрый доступ к товарам на главном экране/назначение экранов быстрого доступа	Кредит	Учет финансов и предупреждение о возможном кассовом разрыве	Круглосуточная техническая поддержка
2	Малые ВМ	Настраиваемые права для кассира и владельца магазина	Резервная	Продажа в долг	Регулярный дайджест обновлений и статусов функционала по e-mail
3	Печать чеков	Автономность и работа от аккумулятора на случай отключения света	Быстрое добавление нового функционала	Круглосуточная техническая поддержка	Сервисное обслуживание и гарантия на оборудование
4	Сопоставление 54-ФЗ	Мобильность для выездной торговли	Индивидуальная настройка функционала: Союзные принтеры, сканера и планшета в одном устройстве	Регулярный дайджест обновлений и статусов функционала	Постоянное обучение, чтобы партнеры могли самостоятельно решать критичные вопросы
5	Подключение к ОФД	Индивидуальная настройка информации в чеке	Встроенные механизмы для увеличения продаж	Сервисное обслуживание и гарантия на оборудование	Система мотивации
6	Передача данных в ФНС	Отбраковка остатков товара при продаже			Решения поддержки на телевидении и в местных газетах
7	Ведение справочника товаров алкогольной и не алкогольной категории (штрих-коды, цены, группы, объединение товаров, название)	Комбинированные оплаты наличными + безнал	Бесплатная доставка		Промо-материалы, сувенирная продукция
8	Передача товарной матрицы на кассу	Подключение внешней клавиатуры	Легкая самостоятельная установка		Сертификация и удостоверение партнера
9	Печать коммандитной в чеке	Разделение на 2 СНО	Telegram-бот для удаленного контроля бизнеса		Юридическое обоснование партнерства
10	Разделение коммандитной на Товары и Услуги	Скидки	Привычная продавцам касса с кнопками		Юридическая ответственность партнера (лицензия Меркадо)
11	Подключение к интернету через сим-карту, wi-fi, кабель	Бонусы	Видеорекомендации		Контакты партнеров на сайте Меркадо
12	Отправка электронных чеков	Гибкая настройка программы лояльности (скидки по времени, округление суммы копейк, бонусы, скидки по детям)	Сканер штрих-кодов через смартфон		Быстрые поставки
13	Принты, заведение накладных	Компактность	Продажа по предоплате, авансу, в кредит, оплата кредита		
14	Ценособразование	Освадной учет			
15	Продажа на кассе	Служба поддержки			
16	Идентификация	Регулярное техническое обслуживание, чтобы касса служила дольше			
17	Учет товаров и остатков	Печать журнала			
18	ЕГЛИС и автоматизация	Управление запчастями			
19	Получение и подтверждение входящих накладных от ЕГЛИС				
20	Отправка исходящих накладных в ЕГЛИС	Помощь в установке и настройке			
21	Корректная работа с регистрацией ЕГЛИС	Выезд на настройку и установку			
22	Актуализация остатков алкогольной продукции в ЕГЛИС	Аналитика по торговой точке			
23	Журнал учета алкогольной продукции и автоматическое формирование актов	Доставка кассы до торговой точки			
24	Учет поступлений	Минимуме провайдера на рабочем месте кассира			
25	Возвраты	Гарантия			
26	и и з отчеты	Кабинет директора			
27	Аналитика по торговой точке	Удаленный доступ к кассе			
28	Сканирование товаров и продажа товаров по штрих коду				
29	Завозврат				
30	Интеграция с терминалами для оплаты банковской картой				
31	Подключение к сканеру штрих-кодов				
32	Продажа винного товара и подключение к весам				
33	УТМ				
34	Калькулятор				
35	Интеграция с 1С, Мой Склад				
36	Печать ценников				

## 9. Работа с цепочкой создания ценности (Value Chain).

Идея цепочки создания ценности принадлежит Майклу Портеру. Компания должна проанализировать отдельные виды своей деятельности. Конкурентное преимущество возникает как результат выполнения стратегически важных видов деятельности лучше конкурентов.

Портер выделил основные и вспомогательные виды деятельности.

Основные виды:

- внутренняя логистика: склады сырья, запасы...
- производственный процесс: оборудование, сборка, упаковка...
- внешняя логистика: обработка заказов, склады готовой продукции, доставка товаров клиентам...
- маркетинг и продажи: комплекс маркетинга;
- обслуживание: установка, ремонт, гарантии...

Вспомогательные виды:

- инфраструктура компании: общее управление, финансы, планирование, юридическое обеспечение...
- управление персоналом: создание конкурентоспособного коллектива;
- технологическое развитие: исследования, внедрение технологии...
- материально-техническое обеспечение: сырье, оборудование...

Анализируя этапы цепочки, компания понимает свои конкурентные преимущества.

*У одной компании наработанные связи с транспортными фирмами, она может доставить товар в течение суток. У второй – доступ к дешевым финансовым ресурсам, она кредитует клиентов. У третьей – лучший сервисный персонал и круглосуточная линия поддержки.*

**Если у компании нет конкурентных преимуществ, ее будущее под угрозой. Появление сильного конкурента может серьезно подорвать бизнес.**

## Три стратегических дороги

Только постоянное развитие гарантирует компании устойчивое положение на рынке. Но развиваться во все стороны сразу невозможно. Просто не хватит ресурсов. Выбор у компании невелик, три варианта. Зато легко выбрать.

Майкл Портер выделяет три вида стратегий:

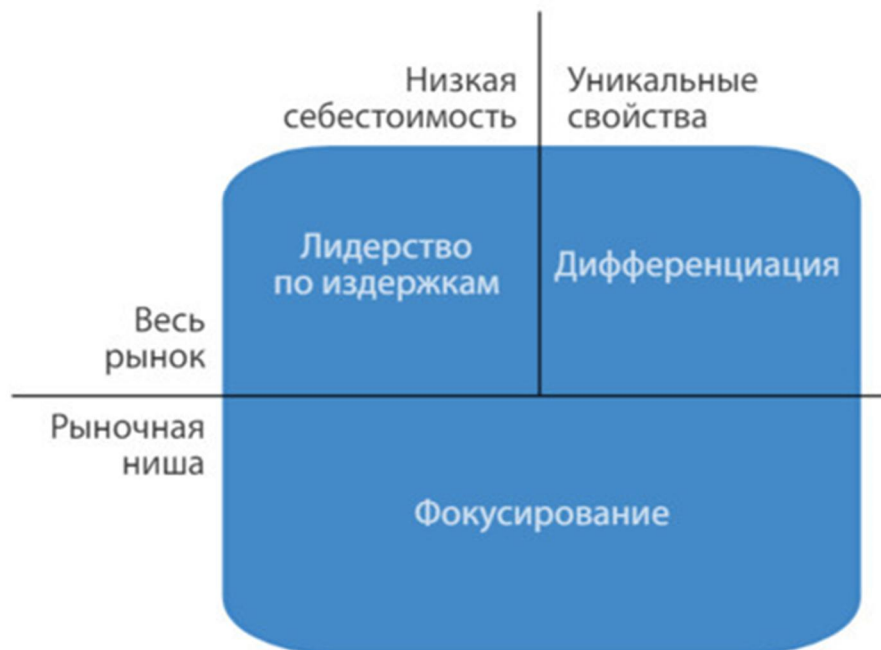
### **1. Лидерство по издержкам.**

Главное слово – оптимизация. Найти самое дешевое сырье приемлемого качества. Выбить скидки из поставщиков. Недорого доставить. Оптимально раскроить. Переработать отходы и так далее. Минимум сервиса, гарантий и прочих плюшек.

Низкая себестоимость – низкая цена. Низкая цена – большая доля рынка. Фирма зарабатывает мало на единице товара, но продает много единиц. Не наценка, а оборот.

Самый яркий пример из современности – Китай. Дешевая рабочая сила, огромные масштабы производства – резкий взлет сервиса AliExpress. Используют эту стратегию и розничные сети. Кто там у нас заявляет низкие цены каждый день?

## СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Риски стратегии:

- развитие технологий обесценит накопленный опыт и устраним конкурентные преимущества. Дешевая рабочая сила заменится роботами, кол-центры заменятся ботами и так далее;
- пути достижения низкой себестоимости скопируют сильные конкуренты. Сегодня компания разработала новый метод упаковки, завтра конкуренты разобрали новую технологию по винтикам;
- оптимизация ограничивает возможность реакции на изменение требований покупателей. Если компания закупает миллион квадратных деталей для товара, а часть потребителей захотела круглые, то купить тысячу круглых деталей по этой же цене не получится.

### 2. Дифференциация.

Главное слово – отличие. Уникальный дизайн. Передовое программное обеспечение. Сырье, которое добывается только в одном регионе. Другого такого товара нет. Остальные – лишь жалкое подобие.

Уникальные свойства – высокая цена. Доля рынка расширяется за счет привлекательности товара, рекламы, кредитования и так далее. Высокая прибыль на единицу товара. Компания зарабатывает в первую очередь на повышенной наценке.



Самый яркий пример – iPhone и остальная продукция Apple. Очереди за три дня до старта продаж – это наша реальность. Всем бы так.

Риски стратегии:

- цена не покрывает затрат на обеспечение отличий. Покрасили товар сусальным золотом, а потребитель отказывается платить;
- отличия не будут существенными для оправдания высокой цены. Просто переокрасить товар и попросить в два раза больше не получится;
- пути достижения дифференциации скопируют сильные конкуренты. Они найдут похожие материалы, пригласят в рекламу звезду сопоставимого уровня, обучат персонал и так далее.

### **3. Фокусирование.**

Главное слово – ниша. Узкий сегмент, который компания досконально знает. Фирма готова доделывать товар напильником, предлагать самый широкий ассортимент или круглосуточный сервис.

Рынок изначально ограничен размером ниши, можно не опасаться конкуренции со стороны крупных фирм. Реализация преимущества идет как на основе низких издержек, так и на основе дифференциации.

Можно открыть рыболовный магазин для широкого круга рыбаков, а можно для рыбаков с доходом от 500000 рублей в месяц. Ассортимент в магазинах будет разный.

Риски стратегии:

- целевой сегмент исчезнет. Зажиточные рыболовы резко переключатся на охоту и уйдут в магазин за углом;
- если ниша вырастет, появятся сильные игроки. Фирма научит рыбачить всех в небольшом регионе и дождется прихода федеральной сети;
- размер целевого сегмента не покрывает расходы компании, фирма потерпит убытки. Прибыль начинается после сотни проданных крючков, а покупают только семьдесят.

**Фирма должна четко следовать выбранной стратегии. Если идти по двум-трем дорогам одновременно – никуда не попадешь.**

## **Рост рынка и доля рынка**

Вспомним про жизненный цикл товара. Когда товар появляется на рынке, число первых покупателей невелико. Затем рынок начинает резко расти. Потом рост замедляется. Потом начинается спад.

Чем быстрее растет рынок, тем лучше для всех его игроков. Про прочих равных условиях расти будут все. Лидеры чуть быстрее, аутсайдеры чуть медленнее. Высокими считаются темпы роста рынка от 10% в год.

*Фирма продает 10000 единиц товара в год по цене 1000 рублей. Переменные издержки на единицу – 500 рублей. Постоянные издержки за год – 4000000 рублей. Постоянные на единицу –  $4000000/10000=400$  рублей. Прибыль с единицы –  $1000-500-400=100$  рублей. На сколько увеличится прибыль при росте рынка на 10%?*

*Продажи составят 11000 единиц. Постоянные на единицу –  $4000000/11000=364$  рубля. Прибыль на единицу –  $1000-500-364=136$  рублей. Прибыль увеличилась на 36%. А если рынок упадет на 10%? Прибыль уменьшится на 44%. А если рынок упадет дальше? Поэтому фирме важно понимать динамику рынка, на котором она работает.*

Чем выше доля рынка, тем лучше чувствует себя компания. У нее ниже себестоимость. Возможность привлекать лучшие кадры. Позиционирование лидера и так далее. Доля рынка более 50% практически гарантирует фирме устойчивое положение. В этом случае у компании есть все шансы остаться на вершине при правильной стратегии развития.

Экономика здесь работает аналогично. Фирма увеличила долю рынка – получила дополнительную прибыль. Отдала часть рынка конкурентам – потеряла прибыль.

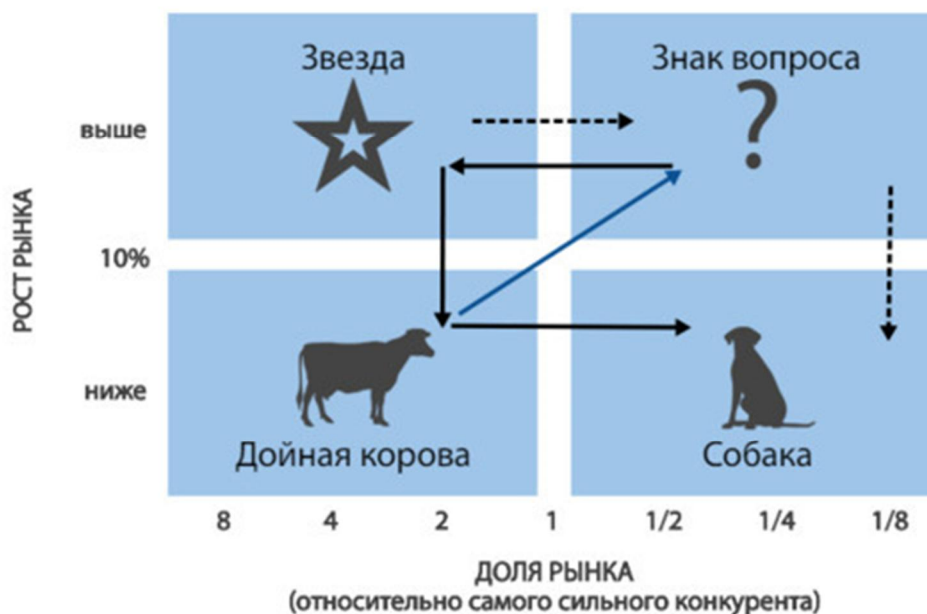
**Фирма, которая работает с несколькими товарами, должна знать динамику роста и долю каждого рынка.**

## Матрица BCG

BCG (БКГ) – Boston Consulting Group – международная компания, специализация – управленческий консалтинг.

Матрица БКГ – простой и наглядный инструмент оценки перспективности товаров или направлений бизнеса.

## МАТРИЦА БКГ



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

Матрица БКГ делит товары на четыре группы, в зависимости от темпов роста рынка и доли товара на рынке. Относительная доля рынка вычисляется делением доли рынка компании на долю рынка сильнейшего конкурента. Если компания лидирует с 30% рынка, а следующий по силе игрок держит 15%, то относительная доля рынка равна  $30/15=2$ . Если компания занимает 10% рынка, а лидер контролирует 50%, то относительная доля равна  $10/50=0,2$  или  $1/5$ .

### 1. «Знак вопроса» («дикая кошка», «трудный ребенок»).

Товар с низкой долей на растущем рынке. Это позиция последователя на зарождающемся рынке. Стадии жизненного цикла – внедрение и быстрый рост. В идеале должен стать «звездой». Но может и сразу стать «собакой» при замедлении роста рынка.

### 2. «Звезда».

Товар-лидер на растущем рынке. Стадия жизненного цикла – рост. Пока требует больших расходов на поддержание лидирующей доли. Если компания даст себя обойти, товар снова станет «знаком вопроса». В идеале должен стать «дойной коровой».

### 3. «Дойная корова».

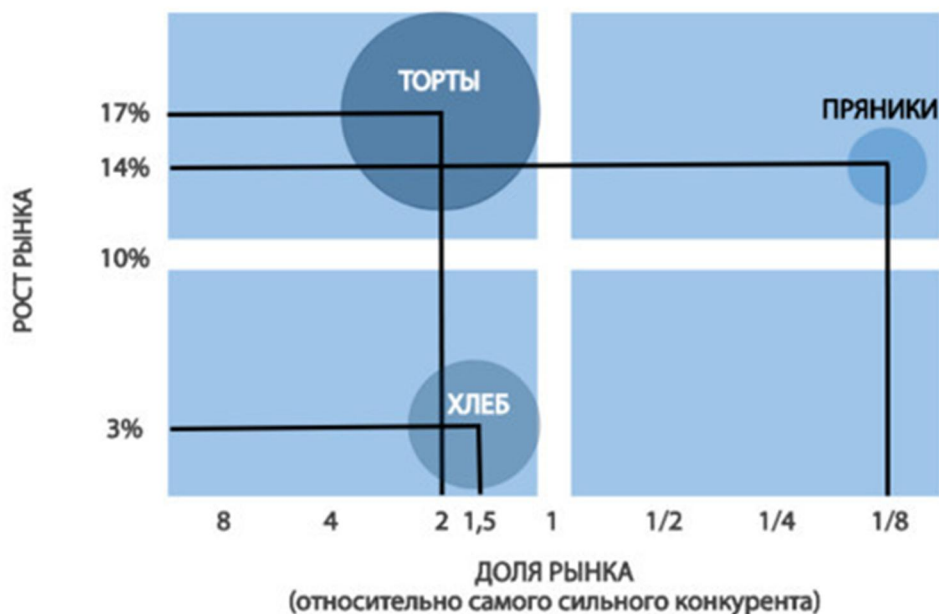
Товар-лидер на медленно растущем или падающем рынке. Рынок уже сформирован, и компанию на нем трудно подвинуть. Стадия жизненного цикла – зрелость. Эти товары требуют меньше средств на поддержание доли и считаются основным источником прибыли компании. Доходы идут на развитие «знаков вопроса» (синяя стрелка).

#### 4. «Собака».

Товар с низкой долей на медленно растущем или падающем рынке. От «собак» рекомендуют избавляться, но нужно это делать осторожно, так как постоянные издержки компании перераспределятся на другие товары. Часто оптимальное решение – продажа «собачьего» бизнеса при замедлении темпов роста рынка. В это время предыдущие финансовые показатели направления выглядят более-менее хорошо. Чем дальше, тем вернее они будут ухудшаться.

Компания определяет темпы роста и доли рынка по каждому товару и рисует круги, площадь которых соответствует доле продукта в объемах продаж компании.

### ПРИМЕР МАТРИЦЫ БКГ



Преимущество этого инструмента – простота и доступность. Конечно, он не заменит глубокого анализа рынка. Но для экспресс-оценки вполне пригоден. Например, при покупке компании. Не покупайте кога в мешке. Выяснили, что рынок не растёт, но компания – лидер, значит, присмотритесь к «корове».

А «собак» покупать не советую.

## Стратегия лидера

Лидером быть хорошо. Лидеры знамениты, у них красивая доля рынка, в порядке финансы, кадры и так далее.

Главный стратегический интерес лидера – сохранение чемпионской позиции или ее усиление. Единственное, о чем важно помнить – это антимонопольная служба.

Лидер выбирает одну из трех стратегий.

### 1. Наступление.

Лучшая оборона – нападение. По этой стратегии лидер сам делает первые ходы для удержания конкурентного преимущества. Если основа лидерства – низкие издержки, компания работает над дальнейшим снижением затрат. Если основа – дифференциация, компания стремится улучшить отличительные черты. Лидер стремится расти быстрее, чем растёт отрасль в целом.

Лидер расширяет общий спрос на рынке: ищет новые способы использования товара, привлекает новых клиентов, стимулирует увеличение потребления. Кроме того, разрабатывает пути переключения клиентов с товара конкурентов на собственные.

Такая стратегия оставляет последователям мало шансов на завоевание лидерства и не даёт чемпиону самоуспокоиться. Минус стратегии – значительные затраты.

Посмотрите на эволюцию бритв Gillette.



Компания постоянно придумывает новые усовершенствования. Два лезвия, три лезвия, пять лезвий, подвижная головка, увлажняющие полоски... В результате доля Gillette на мировом рынке составляет 70%.

## **2. Оборона.**

Цель стратегии – затруднить вход новых конкурентов и защитить долю рынка от покушений последователей. Возможные действия лидера:

- увеличивает затраты на рекламу;
- последовательно улучшает сервис, повышает лояльность потребителей: скидки, бонусы и так далее;
- создает новые производственные мощности с опережением потребностей рынка, этим блокирует появление новых конкурентов;
- инвестирует необходимые средства для поддержания конкурентного преимущества;
- перекупает и патентует перспективные разработки у мелких фирм;
- заключает эксклюзивные соглашения с лучшими поставщиками и дистрибьюторами и так далее.

Эта стратегия требует меньших затрат, чем наступление. Меньше риск навлечь антимонопольные санкции. Подходит для рынков, которые уже не растут быстрыми темпами. Лидер старается расти на одном уровне с отраслью.

## **3. Наблюдение за преследователями.**

Этот подход стимулирует конкурентов «сидеть смирно», а не вести агрессивную борьбу.

Возможные действия:

- конкуренты снижают цены – лидер снижает цены, иногда на большую величину;
- конкуренты проводят агрессивную рекламную кампанию, лидер делает то же самое;
- конкуренты предлагают бесплатную доставку, лидер предлагает бесплатную доставку;
- лидер переманивает сотрудников агрессивного конкурента;
- лидер давит на главных дистрибьюторов агрессивного конкурента и так далее.

*Интересный пример существует в парусном спорте. Лидирующий парусник копирует стратегию второго судна. Когда отстающая яхта меняет курс, лидер делает то же самое. Лидер копирует действия, даже если они неэффективны, потому что в парусном спорте важна только победа. Иногда самый верный способ оставаться первым –*

*имитировать действия тех, кто идет следом.*

**Лидер без стратегии – отличная мишень для преследователей.**

## **Стратегия преследователя**

Далеко не всем повезло стать лидерами рынка. У большинства компаний позиция слабее. Они преследуют лидера, мечтают обогнать или хотя бы не отстать. Поэтому внимательно следят за его действиями.

Но копировать стратегию лидера – пусть в никуда. Идти в лобовую атаку на укрепленного противника, который превосходит тебя по силам, – самоубийство.

К счастью, преследователю доступны другие пути.

### **1. Вакантная ниша.**

Вариант стратегии фокусирования на том, что упустили или недооценили лидеры. Автоперевозки в небольшие районные центры, ниша местных экологически чистых продуктов, сельский туризм... Главное – достаточный объем ниши для извлечения прибыли.

### **2. Специализация.**

Специализированные компании обслуживают один сегмент: один вид товара, одна группа людей, одна потребность. Реставрация старинных картин, уникальные медицинские операции на отдельном органе, консультирование по древним языкам... Цель стратегии – конкурентное преимущество на основе редкого опыта. В идеале – единственного в мировом масштабе.

### **3. Наша продукция лучше всех.**

Использование стратегии дифференциации. Для каждого товара найдутся дешевые и дорогие варианты. Компания уходит в премиум-сегмент. Условия: компания технологически оснащена и привлекает квалифицированные кадры, иначе конфету сделать не получится. Здесь также важен тесный контакт с потребителями для постоянного совершенствования товара.

### **4. Следование за лидером.**

Сознательный отказ от агрессивного наступления на лидера. Компания ограничивается ответами на действия лидера, но не проявляет инициативы. Лидер вывел на рынок новый торт (табуретку, валенок, систему спутникового слежения) – хорошо, посмотрим. Будет рост спроса – предложим то же самое, но с перламутровыми пуговицами.

## **5. Слияние или покупка.**

Покупка или слияние с таким же преследователем или слабой фирмой. Перевозчик регионального уровня покупает местных перевозчиков. Или телекоммуникационный холдинг скупает местных операторов сотовой связи. Или две местные торговые сети объединяются, чтобы противостоять федеральным компаниям.

Ошибочно считать, что нельзя противостоять лидерам. Преследователи часто получают прибыль и пользуются у клиентов прекрасной репутацией. А если лидер успокаивается, атакуют его. Как в биатлоне – бежать за чьей-то спиной легче, меньше сопротивление ветра. И можно пойти на обгон, когда лидер устал или расслабился.

**Преследователь – не приговор, а возможность!**

## **Стратегия отстающего**

Мы рассмотрели стратегии лидера и стратегии преследователей. Поговорим о совсем слабых компаниях, теряющих конкурентные позиции. Напомню, что эта классификация основана на доле рынка. Крупный холдинг одновременно может быть лидером в одном бизнесе, но отставать в другом.

Вот варианты для отстающих.

### **1. Полное обновление.**

Оно поможет, если проблемы обнаружены рано, и у фирмы есть финансовые ресурсы. Цель – быстрая ликвидация конкурентных слабостей. Задача фирмы – определить проблемные места и понять, хватит ли сил их устранить.

Фирма вышла в новый регион, планировала занять 30% рынка, а заняла 5%. Не учла локальных особенностей. Если продолжать биться об стену, потратишь все деньги. Эффективней пересмотреть стратегию. Выйти на другой рынок или приложить усилия на существующих.

Фирма вкладывает средства в научные исследования, но они не приносят результата. Фирма постоянно проводит распродажи, пытаясь сохранить долю рынка, и теряет прибыль. Фирма испытывает трудности с оборотными средствами, кадрами, обновлением технологий. Все это – поводы для пересмотра стратегии.

### **2. Укрепление и оборона.**

Цель – сохранение объема продаж, рыночной доли, конкурентной позиции. Личные связи с клиентами, «выжимание» отдела продаж, административный ресурс, патенты – борьба ведется на пределе сил.

### **3. Подведение итогов.**



Итоги подводятся, если сил обороняться больше нет. Фирма собирает максимум средств для организованного ухода с рынка. Уже не важны долгосрочные отношения, задолженность клиентов взыскивается любыми способами. Продаются активы, пригодные к реализации. Главная цель – собрать максимум ресурсов для перехода в другой вид бизнеса.

#### 4. Немедленный уход.

Фирма закрывает бизнес, если не нашла на него покупателей.

**Главное – почувствовать «точку невозврата», после которой будет только потеря денег.**

## Стратегии малых фирм

Приятно быть большим и сильным. Хоть в жизни, хоть в бизнесе. А что делать малышам? К счастью, для малых фирм тоже разработаны стратегии.

### СТРАТЕГИИ МАЛЫХ ФИРМ



[t.me/simplemarketing](http://t.me/simplemarketing)

#### 1. Ложный гриб.

Независимая малая фирма выпускает копии товара крупной фирмы, иногда откровенные подделки. При этом не тратит ни копейки на научные разработки и исследования, использует дешевые материалы. Качество товара варьируется от «немного хуже оригинала» до «в руки стыдно взять». Цены, естественно, ниже оригинальных. Торговая марка крадется или видоизменяется. В девяностые годы в России труднее было найти товары Adidas, чем товары Abibas, Abidas и Adibas.

## **2. Премудрый пискарь.**

Независимая фирма с оригинальным товаром. Стратегия применяется в тех отраслях, где крупное производство неэффективно. Рынок объективно мал, и места хватит только малому предприятию. Стратегия помогает малышу выжить, но расти ему уже некуда. Спрос на плетеные корзины – сто штук в месяц и не больше. Зато и не тревожит никто, на хлеб хватает.

## **3. Хамелеон.**

Фирма связана с кем-то крупным и делает похожий товар. Называется это франчайзинг. Крупная фирма заключает с малышом договор, снабжает его товарами, технологией, рекламной поддержкой, торговой маркой, кредитами, оборудованием и так далее. За это малая фирма платит крупной деньги, выполняет требования стандартов и не работает с товарами других фирм. Франчайзинг часто применяется в розничной торговле и общепите. McDonald's, Burger King, KFC, «Додо Пицца» – это очень длинный список.

## **4. Жалящая пчела.**

Фирма связана с крупной, но выпускает оригинальный товар. Крупные фирмы часто пытаются наладить у себя выпуск полного ассортимента товаров. Например, завод собирает лодочные моторы. Делает все металлические детали, пластиковые детали и решает открыть производство резиновых прокладок. Тут и появляется жалящая пчела. Малая фирма доказывает, что выпуск резиновых прокладок на большом заводе неэффективен, что выгоднее будет покупать товар у нее.

Опасность для малой фирмы – попасть в зависимость от одного покупателя. Поэтому лучше формировать портфель заказов от нескольких клиентов. Ведь резиновые детали присутствуют не только в лодочных моторах.

Второй вариант стратегии – устранение недоделок за крупной фирмой. Например, уборка строительного мусора за строительной компанией.

## **«Я – маркетинг». Глава 5**

**Эффект опыта. С многократным повторением операции каждый очередной цикл повторения обходится компании в меньшую стоимость.**

Про человеческий опыт долго объяснять не надо. Опытный человек работает в своей сфере быстрее и лучше новичка.

**Эффект синергии. Синергия достигается слиянием компаний или объединением их усилий.**

Вы метко подбираете слова, а друг хорошо рисует. Вместе вы – агентство по разработке логотипов. Ищите, с кем можно «синергнуться».

**Если у компании нет конкурентных преимуществ, ее будущее под угрозой. Появление сильного конкурента может серьезно подорвать бизнес.**

Работник может несколько лет мечтать о кресле повыше. А его отдадут молодому специалисту, который принес больше ценности компании своими уникальными умениями.

**Три вида стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование.**

Можно писать типовые бизнес-планы для малого бизнеса по минимальной цене. Можно проводить уникальные исследования по сложным методикам. Можно сопровождать бизнес-планы точек общепита до момента получения кредита. Разные конкурентные преимущества, разные стратегии.

**Фирме важно понимать динамику рынка, на котором она работает.**

Все еще специализируетесь на ремонте кассетных магнитофонов? Может, пора перейти на кинескопные телевизоры?

**Лидер выбирает одну из трех стратегий: наступление, оборона, наблюдение за преследователями.**

Жил-был парень. Работал тамадой. Очень хорошим тамадой. Постоянно обновлял программу, очередь была к нему на месяцы. И забрали его в администрацию губернатора, торжественные мероприятия вести. А потом и начальником управления сделали. Вот уж наступление так наступление, конкуренты рядом не стояли. Это реальная история. А другой тамада мог бы просто наблюдать за конкурентами, перекупать хорошие сценарии у молодежи и особо никуда не рваться. Тоже стратегия.

**Стратегии преследователя: вакантная ниша, специализация, наша продукция лучше всех, следование за лидером, слияние или покупка.**

Не берут петь в центральный ресторан? Пойте в кафе и ждите, пока лидер сорвет голос. Или сами угостите его холодненьким пивком.

**Используйте маркетинг и для собственного развития!**

## РЕКОМЕНДУЮ ПРОЧИТАТЬ

– Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. – СПб.: Питер, 2018.

– Траут Д., Райс А. Р. Позиционирование: битва за умы. Новое издание. – СПб.: Питер, 2018.

– Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. Новое издание. – СПб.: Питер, 2018.

– Траут Д., Райс А. Р. Маркетинговые войны. Новое издание. – СПб.: Питер, 2018.

– Траут Д. Большие бренды – большие проблемы. – СПб.: Питер, 2013.

– Манн И. Маркетинг на 100%: ремикс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

– Манн И., Турусин Д. Точки контакта: простые идеи для улучшения вашего маркетинга. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

– Манн И. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

– Левитас А. Экспресс-маркетинг. Быстро, конкретно, прибыльно. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

– Телеграм-канал «Маркетинг – это просто!» [t.me/simplemarketing](https://t.me/simplemarketing)

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -  
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).