

ЗМІСТ

Вступ	13
ДЕНЬ 1. Маркетинг.	25
ДЕНЬ 2. Етика	101
ДЕНЬ 3. Бухгалтерський облік.	115
ДЕНЬ 4. Організаційна поведінка	175
ДЕНЬ 5. Кількісний аналіз.	223
ДЕНЬ 6. Фінанси	271
ДЕНЬ 7. Операційна діяльність	343
ДЕНЬ 8. Економіка	383
ДЕНЬ 9. Стратегія.	429
ДЕНЬ 10. Мінікурси MBA.	477

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ДЕНЬ 1

Маркетинг

ТЕМИ РОЗДІЛУ

- » 7 кроків до маркетингової стратегії
- » Процес купівлі
- » Сегментування
- » Життєвий цикл продукту
- » Карта сприйняття
- » Маржі
- » Комплекс маркетингу і «4Р» (чотири пі)
- » Канали збуту
- » Реклама
- » Просування
- » Ціноутворення
- » Економіка маркетингу

Розмова у залі засідань корпорації Асте:

ВИКОНАВЧИЙ ДИРЕКТОР: «Щороку, коли ми переглядаємо зарплати топ-менеджерів, я не втрачаю, чому віце-президенту з маркетингу Джиму Муні, що вчився в Університеті Пенсильванії, ми платимо більше, ніж президенту компанії Хенку Баффорду, який закінчив Гарвард. Це ніяк не вкладається мені в голову».

ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ: «Що саме вам неясно? Якби не продажі Джима, нам би не знадобився ані президент, ані будь-який інший працівник!»

[Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



«Притримайте всі дзвінки.
Я спущуся у бухгалтерію розі'яти м'язи.»

Маркетологи бачать світ таким, яким його бачить голова Правління *Aste*. Як стверджує Філіп Котлер, славнозвісний професор, викладач школи Дж. Л. Келлога при Північно-Західному університеті, маркетинг має першочергове значення. Маркетинг об'єднує всі функції бізнесу і спілкується безпосередньо з клієнтом – через рекламу, продажі та інші види маркетингової діяльності.

Маркетинг – це особлива суміш науки й мистецтва. На заняттях із маркетингу можна навчитися багато чому, але навчання не наділить вас досвідом, інтуїцією і креативністю, що притаманні справді талановитим маркетологам. І тому таким обдарованим фахівцям платять так багато. Формальна освіта

може дати випускникові *MBA* лише базу й термінологію для вирішення маркетингових завдань. Саме в цьому полягає мета цього розділу та численних дорожесних семінарів для топ-менеджерів у провідних бізнес-школах.

Найкращі школи готують своїх слухачів до керівних посад у сфері маркетингу. Однак на своїй першій роботі ці люди можуть працювати лишень, скажімо, помічниками бренд-менеджера у великій компанії з випуску продуктів харчування чи побутової хімії. Навчальна програма спрямована на розробку повноцінної маркетингової стратегії, тож вона не забезпечує студентів технічними навичками, необхідними на стартовій посаді *MBA*.

Студенти з математичним мисленням зазвичай вважають маркетинг однією із «гуманітарних» дисциплін курсу *MBA*. Насправді ж, для розроблення та оцінювання стратегій маркетингологів використовують чимало кількісних і «наукових» технік. «Мистецтво» маркетингу полягає в умінні створити й реалізувати виграваний маркетинговий план. Варіантів, які можуть привести до перемоги, безліч. Компанії *McDonald's*, *Burger King*, *Wendy's*, *Hardee's* та *White Castle* успішно продають бургери, і кожна по-своєму добивається результату. «Єдиноправильних» відповідей немає. Осилити заняття з маркетингу, людина або зуміє творчо проявити себе, або раз у раз розчаровуватиметься через невдалі спроби створити ідею. Заняття з маркетингу я любив найбільше. Видукувати щось нове, а потім обговорювати це – було дуже весело. Друзини з бізнес-школи досі кепкують з мене, згадуючи мою ідею, щоби Френк Пердью* почав випускати хот-доги з курятиною для гурманів.

* Френк Пердью – власник найбільшої у США компанії з виробництва продуктів з курячого м'яса. Він перший розробив для курятини бренди й слогани.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Розроблення маркетингової стратегії – процес, який постійно йде по колу. Кожен маркетинговий план під час безперервного доопрацювання сильно змінюється, аж поки всі його частини не стають *внутрішньоузгодженими та взаємопідтримуваними* задля досягнення цілі.

Маркетингова пропозиція доцільна тільки тоді, коли всі її аспекти мають спільну логіку. Якісно розробити якусь частину маркетингового плану – досить просто, та щоб усі його частини узгоджувалися між собою і взаємно підтримували одна одну – це вже величезне досягнення. Цей процес має сім складових.

1. Дослідження споживачів.
2. Дослідження ринку.
3. Аналіз конкурентів і власної компанії.
4. Оцінка каналів збуту.
5. Розробка «попереднього» комплексу маркетингу.
6. Визначення економіки.
7. Перегляд і доповнення кроків 1–6 аж до появи узгодженого плану.

Хоча кроків є сім, їхній порядок не остаточний. Залежно від обставин та вашого власного стилю роботи, можна крокувати в іншому порядку. Цей розділ міг би затягти вас у багновидце теоретичного маркетингу, та я хочу наблизити його до практики – тому зосереджуся на окремих питаннях і напрямках, які варто брати до уваги при розробці маркетингового плану. З міркувань практичності я сконцентруюся на маркетингу товарів, хоча цю саму базу й термінологію можна застосовувати й до маркетингу послуг.

Представлятиму моделі *MBA* за принципом семи кроків у такому їх порядку, в якому їх викладають у найпопулярніших школах. Структура тут – універсальна, тож її можна застосовувати до будь-якого маркетингового завдання. Я не нехтуватиму термінологією, якої навчають у школах, тож ви зможете почерпнути дещо з професійного жаргону *MBA* й спілкуватися як справжній маркетолог із цим ступенем. Маркетинг – це сфера, в якій особливо багато спеціалізованих слів. Навіть посередні маркетингові ідеї можуть видаватися геніальними, якщо подавати їх із використанням професійної термінології. Хай як смішно це звучить, але саме так рекламні агенції просувають свій продукт – рекламу.

Цей маркетинговий процес зі семи кроків дуже детальний. *MBA* часто використовують скорочення, наприклад *STP* (сегментація, таргетування, позиціонування) або «4C маркетингу» (*consumer behavior, company analysis, competitor analysis, context* – поведінка споживачів, аналіз компанії, аналіз конкурентів, контекст), та викладена тут методологія, охоплює усе це.

1. ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ

Дослідження споживачів + Ринок + Конкуренти + Збут +
Комплекс маркетингу + Економіка + Перегляд

Будь-який маркетинговий план слід починати, зважаючи на вкрай важливий елемент усієї затії, – «клієнта» та його потреби. Потреби й бажання людей різні. Споживачів досліджують, аби виявити сегменти чи групи населення з однаковими потребами і спрямувати свої маркетингові зусилля безпосередньо на них. Якщо почати з чогось іншого, ваше мислення звужиться й усі подальші дослідження будуть обмеженими. Щоби знайти ринок з безмежними маркетинговими можливостями, потрібно відповісти на кілька важливих запитань:

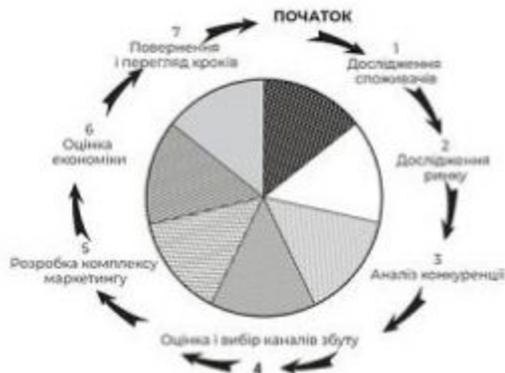
[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

До якої категорії потреб належить продукт?
 Хто купує продукт і хто його використовує?
 Як відбувається процес купівлі?
 Яке залучення покупця має мій продукт —
 високе чи низьке?
 На які сегменти я можу поділити ринок?

До якої категорії потреб належить продукт? Кому ми потрібні і чому?

Яку потребу задовольняє ваш продукт, або як його можна використовувати? Спершу це питання може здатися банальним, однак у пошуках відповідей можна виявити потенційний ринок, який ви раніше пропустили. Тому, перш ніж ви почнете забувати собі голову традиційними думками, потрібно відповісти на

Розробка маркетингової стратегії



це питання. В *Arm&Hammer*, компанії з виробництва харчової соди, такий аналіз дав дивовижні результати. На основі соди власного виробництва вони запустили лінійку зубної пасты, освіжувача повітря й дезодоранту для килимів власної торгової марки. Крім того, вони розробили рекомендації щодо сотні різних варіантів застосування харчової соди, і цим збільшують прибутки компанії.

Покупець продукту і його користувач — яка між ними різниця?

Дуже часто покупці й користувачі — це різні люди. Скажімо, білизну й шкарпетки для чоловіків купують здебільшого жінки. Для рекламної кампанії, цільовим споживачем якої є покупець чоловічих шкарпеток, недоцільно купувати місце в чоловічому журналі *Sports Illustrated*. Визначення покупця і користувача є життєво необхідним у роботі над маркетинговим планом.

Як відбувається процес купівлі?

Коли ви визначили потребу і покупця, варто гіпотетично уявити, як відбувається купівля продукту. Основне джерело такої інформації — маркетингове дослідження, але не варто нехтувати власними спостереженнями, аналізом та інтуїцією.

Надзвичайно важливо розуміти *процес купівлі (buying process)* — так ми можемо виявити можливі шляхи виходу на покупця. Цей процес охоплює всі кроки людини на шляху до купівлі продукту. Деякі вчені-теоретики називають його *процесом прийняття рішення* або *процесом вирішення проблеми*. Деякі дослідники називають це просто «усвідомити/відчути/здійснити» (*Learn/Feel/Do*). Ще інші називають його УІБД — увага/інтерес/бажання/дія (*AIDA-Attention/Interest/Desire/Action*). Я реально дослідив цю тему і завів усі теорії до п'яти кроків. Процес

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

купівлі кожного окремого продукту може передбачати один або усі кроки:

**Усвідомлення потреби + Пошук інформації +
Оцінка альтернатив + Купівля + Оцінка**

У ситуації з купівлею мила процес купівлі виглядатиме так:

Мені не подобається, як я пахну + Чим скористатися? +
Милом + Пораджує із дружиною + З'їжджу в магазин +
Почитаю етикетки + Придбаю мило Dial + Поміюся +
Принюхаюся, чи немає тепер неприємного запаху +
Придбаю мило Dial і наступного разу

Детальніше про кроки процесу купівлі:

Усвідомлення потреби (поява інтересу, визнання проблеми). «Можливо, мені щось потрібно». В якийсь момент людина усвідомлює певну потребу – наприклад, скористатися милом. Реклама може підсилити цю потребу. Престижні продукти – дизайнерський одяг і парфуми – викликають бажання й собі таке мати. Вони задовольняють емоційні потреби людини, наприклад, потребу в любові й визнанні. Саме на страх втратити любов і визнання тиснуть виробники *Head&Shoulders*. Ви повинні спитати себе: «Як споживачі дізнаються про мій продукт?» «Де саме потенційний покупець може натрапити на моє послання? Де моя цільова аудиторія?»

Пошук інформації. «Ця інформація інтригує, треба поцікавитися». Потенційні покупці отримують інформацію про продукт із різних джерел: з журналу *Consumer Reports*, від продавців, з блогів, зі спеціалізованих журналів, від родичів, друзів, місцевих експертів. Як менеджер з маркетингу ви хочете, щоб цільовий ринок отримав якомога більше позитивної інформації про ваш продукт саме там і саме тоді, де й коли покупці

здійснюватимуть покупку. Наприклад, таку функцію виконують вітрини у торговій точці. Косметична компанія *Cover Girl Cosmetics* розміщує вітрини в аптеках, щоб допомогти покупцям підібрати собі кольорову палітру. Компанія *Estée Lauder* залучає дівчат-консультантів, які пояснюють відвідувачам універсальні переваги косметики *Clinique*.

Оцінка альтернатив. «Що для мене є найдоречніше?» Шукаючи відповідь на це запитання, людина бере до уваги не тільки конкретні товари, а й їхні заміники. Студент, усвідомлюючи, що автомобіль йому не по кишені, може врешті зважитися на купівлю мотоцикла, мопеда або велосипеда. Споживач, якому важливий цей продукт, шукатиме додаткову інформацію і цікавитиметься рекомендаціями. Купівля машини нерідко передбачає візит до місцевої автомаєстерні чи консультацію сусіда-автолюбителя. Розміщення необхідної інформації там, де її швидше за все шукатимуть – один з ключів успішного маркетингу.

На цьому етапі менеджеру з маркетингу варто визначити *agentів впливу* на поведінку цільового покупця в процесі здійснення покупки. Наприклад, якщо у гольф-клубі котрийсь гравець хоче придбати собі спорядження для гри, значний вплив на прийняття ним купівельного рішення матиме професійний спортсмен цього клубу. І якщо вам вдасться продати товар саме йому, то ваш товар куплять і інші члени клубу.

На етапі оцінювання альтернатив дуже велике значення має також розширення географії збуту. Якщо вашого продукту просто немає в торговій точці, покупець з міркувань зручності чи необхідності негайно задовольнити потребу може обрати схожий продукт. *Coca-Cola* та *Pepsi* настільки розширили мережу збуту, що конкурентні марки просто приречені бути маргінальними брендами. І якщо вам десь на пляжі сильно захочеться газованої води *Dr. Brown*, ви, ймовірно, погодитесь і на пляжну *Coca-Cola* чи *Pepsi*.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)