

Е. С. Дуйсенханов, С. А. Щеглов, Д. Ханин, А. А. Сейтенова



# ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И БИЗНЕСА

УЧЕБНИК  
10 класс

2 часть

[www.atameken.co](http://www.atameken.co)  
(инструкция на обороте учебника)

Алматы, 2019

**Все права защищены.**  
Незаконное  
распространение и печать  
преследуются по Закону  
об авторском праве (ст. 198  
УК РК от 100 МРП до 7 лет  
лишения свободы)

УДК 373.167.1  
ББК 65.290 я72  
Д 81

Над книгой работали:

А. С. Ахметкалиева, лингвист  
А. А. Гуляева, филолог, бизнес-журналист  
Н. Е. Жулдызбаев, методолог, магистр экономических наук  
А. М. Фазылжан, лингвист, кандидат филологических наук  
М. Е. Кипритиди, магистр маркетинга  
Э. В. Мельникова, лингвист  
А. Серикбаева, лингвист  
Ж. Сабитов, историк, PhD (Политические науки)  
Т. Картаева, историк, кандидат исторических наук, профессор  
Г. Касенова, психолог, практикующий детский психолог  
А. Быхытжанова, психолог, доктор психологии, профессор  
А. Кузембаева, методист, учитель высшей категории

Преподаватели экономических дисциплин Колледжа  
Международной Академии Бизнеса под руководством  
директора колледжа, магистра делового администрирования  
А. А. Хисматуллиной

Д 81 Дуйсенханов Е. С.

Основы предпринимательства и бизнеса: учебник для 10 класса. 2 часть /  
Е. С. Дуйсенханов, С. А. Щеглов, Д. Ханин, А. А. Сейтенова. — Алматы: «Көкжиек-  
Горизонт», 2019. — 192 стр.

ISBN 978-601-7817-02-2  
2. ч.-2019.-188 с.

ISBN 978-601-7817-04-6

Учебник «Основы предпринимательства и бизнеса» содержит вводный курс базовых знаний по предпринимательству, бизнесу, экономике, менеджменту, маркетингу с учётом казахстанской и международной практики. Учебник реализует практико-ориентированную модель обучения, способствующую формированию у десятиклассников предпринимательского мышления и ключевых навыков XXI века.

УДК 373.167.1

ББК 65.290 я72

ISBN 978-601-7817-02-2 (общ.)

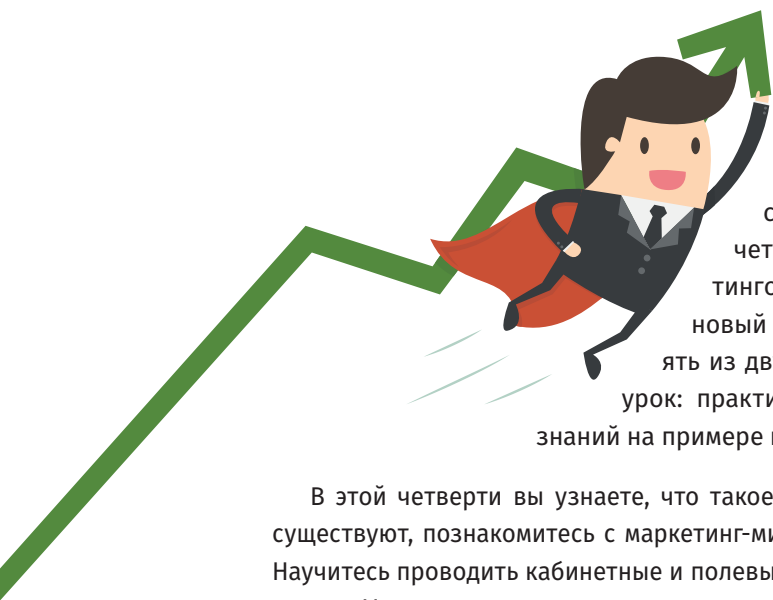
ISBN 978-601-7817-04-6 (2 ч.)

© ТОО «Көкжиек-Горизонт», 2019

Внимание! Учебник не рекламирует товары и услуги. Все упоминания компаний и брендов даны только с ознакомительной целью, а бизнес-кейсы предоставлены производителями.

# РАЗДЕЛ 3. МАРКЕТИНГ В ДЕЙСТВИИ





**Д**орогие десятиклассники! В этой четверти вас ждут 20 уроков, на которых мы рассмотрим широкий спектр вопросов, связанных с маркетингом. Вам предстоит выбрать реальный продукт из списка, предложенного учителем, и затем всю четверть самостоятельно разрабатывать маркетинговую стратегию для этого продукта. Каждый новый информационный блок четверти будет состоять из двух уроков. 1 урок: теоретический материал. 2 урок: практическая работа по применению полученных знаний на примере выбранного вами продукта.

В этой четверти вы узнаете, что такое маркетинг и какие маркетинговые стратегии существуют, познакомитесь с маркетинг-миксом и научитесь его применять на практике. Научитесь проводить кабинетные и полевые маркетинговые исследования, а также SWOT-анализ. Узнаете, как определять целевую аудиторию продукта и как сегментировать потребителей. Познакомитесь с понятием бренда, сможете использовать ATL и BTL маркетинговые коммуникации, а также познакомитесь с принципами цифрового маркетинга.

Мы хотим выразить отдельную благодарность всем тем, кто принимал участие в написании материала этой четверти: Наталье Трегубовой, Даурену Тюлееву (агентство WE), Виктору Елисееву (группа коммуникационных агентств «Select Communication Group»), а также АО «Asia Waters», чей пример вдохновлял нас на составление бизнес-кейсов.

Наталья Трегубова — маркетолог и специалист в области исследований потребительского поведения. 15-летний опыт работы в казахстанских и международных компаниях, в том числе с такими лидирующими на рынке брендами, как «Шин-Лайн», «Alageum», «Агромашхолдинг», «Шанырак» и др.

Даурен Тюлеев — пионер казахстанского маркетинга, участвовавший в выведении на отечественный рынок таких брендов, как «Pepsi», «Пиала», «Gracio» и др. С 2004 г. — сооснователь брендингового агентства «GOOD!». За 13 лет командой «GOOD!» было осуществлено более 600 проектов в секторе FMCG, в сферах банковских услуг, строительства, ритейла и др. Проекты агентства не раз были удостоены авторитетных международных наград «Red Dot Design Award», «Golden Drum», «Pentawards», «Epica» и др.

Виктор Елисеев — медиа-менеджер, телевизионный продюсер и писатель, руководитель группы коммуникационных агентств Select Communication Group, организатор Казахстанского медиасаммита, конференции контент-маркетинга Marcon и Astana Digital Forum. В 2014 г., как управляющий директор группы компаний Dentsu Aegis Network Kazakhstan, был отмечен орденом «Звезда славы. Экономика Казахстана», который вручается руководителям, приведшим свою компанию к триумфу. Коммуникационная группа Dentsu Aegis Network Kazakhstan, которую возглавляет Виктор Елисеев, признана «Лидером отрасли 2016» в рамках ежегодного Национального бизнес-рейтинга РК.



# Урок 33. ВВЕДЕНИЕ В МАРКЕТИНГ

- Познакомиться с понятием и функциями маркетинга.
- Научиться различать маркетинговую стратегию продукта и предприятия.

**П**онятие «маркетинг» прочно вошло в нашу жизнь, но большинство ошибочно отождествляет его с рекламой и навязчивыми попытками продать нам что-то лишнее, ненужное. Поэтому многие удивляются, когда узнают, что наиболее важным элементом маркетинга являются вовсе не продажи. Приобретение товара или услуги потребителем — это лишь вершина маркетингового айсберга. Основная же работа маркетолога скрыта от глаз покупателя, и начинается она с выявления истинных потребительских нужд.

Существует множество определений маркетинга (от англ. Market — рынок), но предложенное немецким маркетологом **Хансом Хершгеном** наиболее чётко и кратко отражает суть или философию маркетинга: *маркетинг* — это ориентация всех прямо или косвенно связанных с рынком решений на потребности покупателей<sup>1</sup>. То есть, маркетинговое мышление предполагает нацеленность на клиента во всех действиях, которые предпринимает компания.

Таким образом, маркетинг простирается далеко за пределы рекламы и позволяет ответить на очень важные вопросы.

## Что продавать?

Все автомобили выполняют одну и ту же функцию: доставляют нас из точки А в точку В. Подумайте, какой автомобиль хотели бы вы? Чем он отличается



?  
vs



от других? Спросите у своего друга, брата, какие автомобили предпочли бы они? Почему? Почему получается так, что вы хотите разные автомобили?

## Кому продавать?

Раз мы говорим об автомобилях, то представьте, как выглядит владелец BMW, а каким вы представляете владельца Peugeot. В чём отличия между этими людьми? Почему вы их представляете по-разному? Различия этих образов неслучайны. Каждый продукт или услуга имеет своего особого потребителя. Те товары или услуги, которые нацелены на всех сразу, зачастую не нужны никому.

## Где, когда и каким образом продавать?

Продолжим анализировать наш пример с автомобилями. В свободное время зайдите в автосалоны BMW и Peugeot. Обратите внимание на следующие особенности: как выглядит помещение снаружи и внутри, как одеты и ведут себя сотрудники, что, помимо автомобилей, можно ещё приобрести. Вы наверняка отметите для себя значительные отличия. Как вы думаете, с чем это связано?

## Как продвигать товар?

Найдите в Интернете рекламные ролики BMW и Peugeot. Постарайтесь описать те эмоции и чувства, которые у вас вызывает их просмотр. Как вы считаете, являются ли ролики полётом фантазии креативщиков или чётко выверенными посланиями,

<sup>1</sup>Ханс Хершген. Маркетинг. Основы профессионального успеха

которые компании хотят до вас донести? Как создаются эти послания, на ваш взгляд?

Маркетинг — это не только красивые картинки и запоминающиеся рекламные слоганы: прежде всего, это глубокое погружение в умы клиентов для понимания их потребностей и нужд. Поэтому маркетинг представляет собой циклический, никогда не останавливающийся процесс.

История маркетинга берёт своё начало со времён зарождения рынка (6-7 тыс. лет назад). Уже в Древней Греции предприимчивые торговцы пользовались приёмами ценообразования и рекламировали свои товары такими текстами: «Чтоб глаза сияли, чтоб алели щёки, чтоб надолго сохранялась девичья краса, разумная женщина будет покупать косметику по разумным ценам у Экслиптоса»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Котлер Ф. Основы маркетинга. — М, 1991. — С. 515.

Более совершенную форму маркетинг начинает приобретать в конце XVII — начале XVIII вв. Отдельные понятия маркетинга были известны в Англии XVII в., откуда они вместе с колонистами были привезены в США.

*Первый этап* развития маркетинга явился своего рода основой для его современного понимания. Особенность первого этапа состоит в его разделении на три последовательных периода:

1) 1860-1920 гг. — на общем фоне превышения спроса над предложением этот период характеризуется совершенствованием производства, основная цель которого заключалась в увеличении объёмов выпускаемой продукции;

2) 1920-1930 гг. — с учётом достигнутых успехов в области роста объёмов производства производители вынуждены сосредоточить внимание на совершенствовании выпускаемых товаров за счёт повышения их качества и ассортимента;

3) 1930-1960 гг. — приоритетной становится организация сбыта, поскольку для этого периода ха-

рактерно превышение предложения над спросом. Всё большее внимание уделяется исследованию и активному моделированию поведения потребителя на рынке.

*Второй этап* развития маркетинга характеризуется новым качественным поворотом в 50-60-е гг. XX в., когда, преодолев послевоенные трудности, экономически развитые страны вступили в новый этап развития. Маркетинг стал рассматриваться как процесс более широкий, чем внутрифирменное планирование, и получил название периода ориентации на клиента. Всё это привело к формированию так называемого рынка потребителя — рынка, для которого характерно превышение предложения над спросом.

*Третий этап* эволюции маркетинга превратил его в доктрину современного бизнеса, его философию, основное средство коммуникации между компанией и окружающей её средой, в комплексную системную деятельность.

В современном Казахстане термин «маркетинг» начал активно использоваться в начале 90-х годов, когда появились первые частные компании. В 1992 году в учебных заведениях начали преподавать курс «Основы маркетинга», а в 1994 году был осуществлён первый выпуск специалистов-маркетологов. Сейчас маркетинг является неотъемлемой частью деятельности каждой компании, независимо от её размеров.

## Функции маркетинга

Маркетинг любой компании состоит из пяти этапов, связанных между собой (см. рис. 1). Давайте посмотрим на них и подробно обсудим каждый.

### 1. Исследование рынка, изучение потребителей и анализ

Мы говорили, что маркетинг помогает компании принимать решения, соответствующие потребностям клиента. А как понять, какие у клиента потребности и насколько хорошо они удовлетворены сейчас? Есть ли конкуренты, которые больше



Рис. 1. Функции маркетинга

преуспели в этом? Может ли компания с ними конкурировать? Как будет развиваться рынок в ближайшие 3-5 лет? Как будут изменяться потребности? На все эти вопросы позволяют ответить маркетинговые исследования, которые проводятся с разной периодичностью. Так, например, изучение потребительского поведения достаточно проводить раз в год, а оценку удовлетворённости продуктами или качеством сервиса — ежедневно. Поэтому компании планируют проведение тех или иных исследований, ставя перед каждым конкретную задачу, т. к. невозможно получить ответы сразу на все вопросы. Важно понимать, что, чем меньше задач ставится в рамках исследования, тем более качественную и глубокую информацию можно получить. Именно такая информация ценится на вес золота, именно она раскрывает инсайты потребителя.

Термин «инсайт» впервые был введён немецким психологом Вольфгангом Кёлером в 1925 году и означал состояние озарения, глубокого понимания чего-либо. В маркетинге же термин «потребительский инсайт» описывает причину выбора потребителем определённого товара, сильный мотив, часто

неосознанный, который является залогом его лояльности. Правильный инсайт способен повысить эффективность рекламной кампании и любой коммуникации в несколько раз.

### Задание 1

В этой части мы много говорили об автомобилях. Подумайте, какие потребительские инсайты были заложены в BMW, а какие в Peugeot.

### 2. Поиск направлений развития компании и планирование (стратегия)

На данном этапе после проведения исследований высшее руководство определяет, в каком направлении будет развиваться компания в ближайшие 3-5 лет. Несмотря на то, что в стратегическом маркетинговом плане нет детализации (что именно, когда и как будет сделано), однако этот план содержит ключевые решения по позиционированию, развитию продуктов и услуг, активности на рынке.

Давайте сравним, чем отличаются стратегический и тактический план (см. табл. 1).



Таблица 1. Отличия стратегического и тактического планирования

<p><b>Стратегический план</b></p>	<p>Наша компания в ближайшие 3 года будет усиливать свою позицию на рынке как инноватор в технологиях. Мы должны сконцентрироваться на беспроводных технологиях в сфере аудио- и видеотехники.</p>
<p><b>Тактический план</b></p>	<p>В ноябре должно завершиться потребительское тестирование новых беспроводных колонок. Рекламная кампания для новых беспроводных колонок начнётся в марте следующего года.</p>

В ходе стратегического планирования решаются следующие задачи:

1. Определяются направления развития и цели компании по направлениям.

2. Разрабатываются альтернативные варианты реализации направлений деятельности фирмы (например, какой вариант развития выбрать в сфере аудио- и видеотехнологий: усовершенствовать имеющиеся на рынке или разработать принципиально новые).

3. Оцениваются сильные и слабые аспекты деятельности компании, определяются возможности и угрозы для развития со стороны рынка.

4. Определяются ключевые маркетинговые действия для достижения поставленных целей (например, компания будет расширять сеть фирменных магазинов, ежеквартально выпускать новые продукты и т. д.).

## Задание 2

Вспомните, какие стратегические решения вы принимали в своей жизни. Они могут относиться к учёбе, к вашему поведению или будущему. А теперь подумайте, какие тактические действия вы предприняли, чтобы этого достичь.

## 3. Разработка новых продуктов, ценообразование (тактика)

Ускорение темпов жизни, информационная доступность, а также модели поведения, которые предлагаются современным людям, отражаются на повышении интереса ко всему новому. Для того чтобы

удерживать внимание потребителей, компании вынуждены становиться на путь разработок и предлагать «продукты рыночной новизны». Почему именно рыночной? Уровень новизны продукта может быть разным — от действительно нового продукта (каким когда-то был мобильный телефон) до просто новой упаковки. И тот, и другой продукт потребитель будет воспринимать как новый. Практика показывает, что неудачи в области разработки случаются из-за недостаточных или неадекватных данных о рынке и потребителях или из-за отсутствия активных действий при выводе новинок.

## Задание 3

Попробуйте вспомнить несколько продуктов, которые претерпели изменения в последнее время. Что это за продукты? Какие изменения произошли? Оцените, насколько сложно их было реализовать компании, и насколько они значимы для потребителя. Например, Coca-Cola выпустила Cola в упаковке 0,25 мл. Для компании это незначительные усилия, для потребителя — весомое преимущество в удобстве использования.

## 4. Организация сбыта (тактика)

Один из ключевых этапов принятия маркетинговых решений касается сбыта продукта: компания должна определить, как товар попадёт в руки к покупателю. Будет ли это собственная сеть магазинов, собственный торговый отдел или партнёрство с дистрибьютором; есть ли необходимость работать онлайн или развивать сеть вендинговых (торговых) автоматов? На этом этапе продавцу следует ответить на массу вопросов:



- насколько важно контролировать всю цепочку — от компании до клиента?
- сколько будет стоить тот или иной вариант организации сбыта?
- что необходимо, чтобы продукт был заметен в торговой точке?
- какова политика компании по постпродажному обслуживанию и системе возврата товара? и т. д.

## 5. Коммуникации с потребителями (тактика)

Среди многих казахстанских компаний бытует мнение, что хороший продукт продаёт себя сам. Однако каким бы замечательным продукт ни был, для развития продаж нужно донести до сознания потребителей его уникальность и выгоды от использования. Маркетинговые коммуникации позволяют осуществить передачу сообщений потребителям с целью сделать продукты и услуги компаний замечательными и привлекательными для целевой аудитории. В зависимости от клиентов и продукта необходимо подобрать те каналы коммуникаций, которые максимально точно будут воздействовать на потребителей.



Если компания предоставляет услуги, то желательно их максимально визуализировать. Например, разместить фотографии интересных дизайнов ногтей в маникюрном салоне, или опубликовать отзывы клиентов на сайте клиники. Так клиент сможет спрогнозировать, останется ли он доволен, если купит предлагаемую услугу.

Если качество товара зависит исключительно от производителя, то качество услуги (её конечный эффект) во многом зависит и от самого клиента: его ожиданий, предыдущего опыта, физического и эмоционального состояния, его способностей к восприятию информации и многих других факторов. Учитывая эту специфику, производитель услуги должен предпринимать дополнительные меры, чтобы гарантировать качество. Например, заявить выгодные условия: высокую скорость выполнения, бесплатные дополнительные услуги, гибкую систему скидок для постоянных клиентов.

Если товар клиент может приобрести в любое время, просто зайдя в магазин, то услуга обычно привязана к определённому временному отрезку: театр не может поменять время представления по желанию одного клиента, языковой центр не

## Отличия в маркетинге товаров и услуг

Мы не раз говорили, что результатом любого бизнеса является продукт (товар) или услуга. Когда речь идёт о ценообразовании или конкуренции, мы можем обсуждать эти понятия через запятую, но когда речь заходит о маркетинге, его стратегии будут сильно зависеть от того, что вы производите. Товар — это нечто материальное, что покупатель может потрогать, проверить, изучить заранее. Услуга часто не имеет физического выражения, и покупатель не знает точно, что он в итоге получит. Если покупатель приобретает учебник

поменяет расписание курсов из-за одного ученика. Производителям услуг необходимо тщательно подходить к анализу потребностей своей целевой аудитории. Если целевая аудитория учебного центра — взрослые работающие люди, то и занятия должны проводиться в вечернее время. Также компании могут выставять разные цены на услуги в зависимости от сезона или времени, или вводить функцию предварительного заказа (например, запись к врачу на конкретное время, чтобы пациенту не нужно было ждать своей очереди).

Для потребителя не имеет значения, кто именно произвёл товар (это сфера ответственности компании), но крайне важно, кто является исполнителем в предоставлении услуги. К какому-то парикмахеру выстраиваются очереди, а к какому-то приходят только единичные клиенты. Компаниям, продающим услуги, стоит уделять первостепенное внимание персоналу и постоянно следить за качеством работы сотрудников, предоставлять возможности для повышения квалификации, ведь именно от них зависит прибыльность предприятия.

Когда потребитель покупает товар, он не может изменить его — только выбрать то, что уже пред-

ставлено на рынке. Особенность услуг в том, что они могут подстраиваться под каждого отдельного клиента. Преподаватель может найти подход к любому ученику: с кем-то больше читать текстов, а с кем-то проводить дискуссии на иностранном языке; врач может подобрать индивидуальное лечение для каждого пациента. Для этого производитель услуги должен понимать своих клиентов и взаимодействовать с ними. Чем более индивидуальной становится услуга, тем выше её ценность.

#### Задание 4

Приведите примеры товара и услуги. Расскажите, чем будут отличаться маркетинговые подходы к их продвижению на рынке?

#### Задание 5

Маркетинг сейчас становится одной из ключевых функций в казахстанских компаниях. Некоторые из них заметно преуспевают в этой сфере. Внесите в таблицу названия трёх казахстанских компаний или брендов, которые, на ваш взгляд, отличаются высокой маркетинговой ориентированностью. Назовите не менее трёх причин или отличий этих компаний от конкурентов, которые позволяют вам выделить их на насыщенном рынке.

Компания/бренд	Причина / отличие 1	Причина / отличие 2	Причина / отличие 3
Пример			
Air Astana	Новый парк комфортабельных воздушных судов — инвестирование в комфорт и безопасность.	Высокий и постоянно повышающийся уровень сервиса как на земле, так и на борту (хороший сайт, call-центр, мобильное приложение, развлечения и Интернет на борту и т. д.).	Постоянные инновации в продуктах (код-шеринг, развитие географии полётов, популярные туристические направления).
1.			
2.			
3.			

## Задание 6

Из перечисленных ниже факторов выберите те, которые контролирует служба маркетинга в компании.

Укажите это в таблице, поставив «+» и «-» для каждого фактора.

	КОНТРОЛИРУЕТ	НЕ КОНТРОЛИРУЕТ
Выбор целевых рынков		
Потребители		
Конкуренция		
Выбор целей маркетинга		
Правительство		
Выбор организации маркетинга		
Экономика		
Выбор структуры маркетинга		
Выбор технологии		
Независимые средства массовой информации		

## Задание 7

Теперь, когда вы получили представление о том, что такое маркетинг, можете приступить к выполнению задания, которое вы будете делать в течение всей четверти. Вам необходимо разбиться на команды из 3-5 человек. Каждая команда должна выбрать реальный продукт повседневного спроса (FMCG, то есть fast moving consumer good) из представленного учителем списка. На протяжении всей четверти вы будете разрабатывать для него маркетинговую стратегию (определить его целевую аудиторию, придумать слоган, нейминг, офлайн и онлайн каналы коммуникации, сформировать внешний вид рекламной продукции и позиционирование в социальных сетях). По результатам четверти каждая из компаний-партнёров, предложивших для вас свои продукты, выберет лучшие маркетинговые концепции для награждения победителей.



# БИЗНЕС-КЕЙС

## Дорогие десятиклассники!

Третья четверть курса «Основы предпринимательства и бизнеса» особенная: мы с вами будем не только получать теоретические знания, но и подробно знакомиться с тем, как они применяются на практике на примере казахстанской компании АО «Кокшетауские минеральные воды» (Kokshetau Mineral Water) и бренда природной минеральной воды TURAN. На примере этого популярного на рынке Казахстана продукта мы поймём, как маркетологи изучают нужды потребителей, проводят анализ сильных и слабых сторон компании и продукта, определяют целевую аудиторию, выстраивают с ней эффективную коммуникацию и многое другое.

На первом уроке мы познакомимся с историей компании и изучаемого бренда.



Акционерное общество «Кокшетауские минеральные воды» (KMW) — инновационный лидер Казахстана по производству природной минеральной воды и напитков на её основе. Компания ведёт свою историю с 1991 года. В 2016 году она была сертифицирована по стандартам «Эко» Международной ассоциацией предприятий экологически чистой продукции. В управлении компании три месторождения природных минеральных вод региона Боровое, собственные гидрогеологическая и научная службы. С 2016 года на базе KMW

открыто отделение кафедры химии Кокшетауского государственного университета им. Ш. Уалиханова по направлению «Биотехнология воды». Миссией компании является продление жизни людей, в связи с чем предприятие выпускает не только питьевую природную минеральную воду TURAN, но и лечебно-столовую минеральную воду QULAGER BURABAY.

## Основные вехи развития АО «Кокшетауские минеральные воды»

1991 год — найдено месторождение лечебных минеральных вод «Кулагер-Арасан», начат промышленный выпуск минеральной воды QULAGER-BURABAY.

1996 год — найдено месторождение питьевых минеральных вод «Кенетколь», начат промышленный выпуск воды TURAN.

2003 год — впервые в Казахстане применена уникальная технология озонирования воды, сохраняющая чистоту воды без изменения её природных свойств и микрофлоры в процессе бутилирования.

2011 год — найдено месторождение лёгкой природной воды «Кусколь», начат промышленный выпуск лёгкой воды TURAN.

2016 год — в составе международной компании Asia Waters предприятие «Кокшетауские минеральные воды» прошло масштабную модернизацию, было полностью автоматизировано и оснащено отдельным производством упаковки.



На протяжении нескольких лет источник воды изучался научно-исследовательскими институтами разных стран: Отделом курортологии НИИ кардиологии и внутренних болезней МЗ РК (Казахстан); Научно-исследовательским институтом экологии человека и гигиены окружающей среды им. А. Н. Сысина (Россия); Украинским НИИ медицинской реабилитации и курортологии МЗ Украины (Украина); Институтом качества Фрезениус (SGS INSTITUT FRESENIUS) (Германия).

2017-2018 годы — природная минеральная вода TURAN признана лучшей водой независимой Европейской экспертизой качества Monde Selection.

## Основные потребители воды TURAN

В первую очередь потребителями воды TURAN являются люди, которые ведут здоровый образ

жизни, занимаются спортом и следят за чистой потребляемых ими продуктов.

Названный в честь древнего государства, существовавшего на территории современного Казахстана, бренд TURAN из региональной марки с рынком в Северном Казахстане вырос до бренда национального масштаба и сегодня представлен в торговых точках каждого населённого пункта страны, а значит, доступен и востребован огромным количеством казахстанских семей.

Для поддержания качественной коммуникации с потребителями компанией ежегодно проводятся маркетинговые исследования и раз в 3-5 лет масштабная рекламная кампания странового охвата, включающая в себя все каналы коммуникации. Об этих и многих других маркетинговых активностях мы с вами узнаем в следующих уроках четверти.





## Урок 34. МАРКЕТИНГ-МИКС

- Научиться понимать состав маркетинг-микса 4Р, 4С.
- Научиться различать формат применения 4Р, 4С.

*Как и в любых других отношениях, рынок любит тех, кто отдаёт больше, чем просит.*  
*Лесли Брэдшоу*

**М**ы с вами живём в эпоху маркетинга, когда все производители товаров и услуг пытаются выявить актуальные потребности покупателей, предугадать их и максимально точно удовлетворить. Для того чтобы разработать удачный маркетинговый план и построить долгосрочные отношения с потребителями, маркетологи используют свои особые инструменты. Такие инструменты называются комплексом маркетинга, или маркетинг-миксом.

Понятие «маркетинг-микс» появилось в 1953 году в статье **Нила Бордена** «Концепция маркетинг-микса», где он хотел систематизировать и описать все инструменты маркетинга, необходимые для создания маркетингового плана. На создание такой удобной системы Бордена вдохновил его партнёр **Джеймс Каллитон**, который в 1948 году необычным способом описал маркетолога компании, сравнив его со «смесью из необходимых ингредиентов».

**Маркетинг-микс (marketing-mix)** — это набор (mix) поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых компания использует для удовлетворения потребностей целевых клиентов и создания отличительных преимуществ относительно конкурентов.

Цель маркетинг-микса состоит в разработке стратегии, которая позволит повысить воспри-

нимаемую ценность товара, а также поможет максимизировать долгосрочную прибыль компании на рынке.

Первоначальный маркетинг-микс Бордена состоял из огромного количества «ингредиентов»: ценообразование, брендинг, дистрибуция, персональные продажи, реклама, промо-мероприятия, упаковка, сервис, разработка продукта и т. д. Только впоследствии **Джером Маккарти** в 1960 году сгруппировал все «ингредиенты» в маркетинг-микс «4Р», сделав их удобными для запоминания и для оперативной работы (см. рис. 1).

### Маркетинг-микс: «4Р»

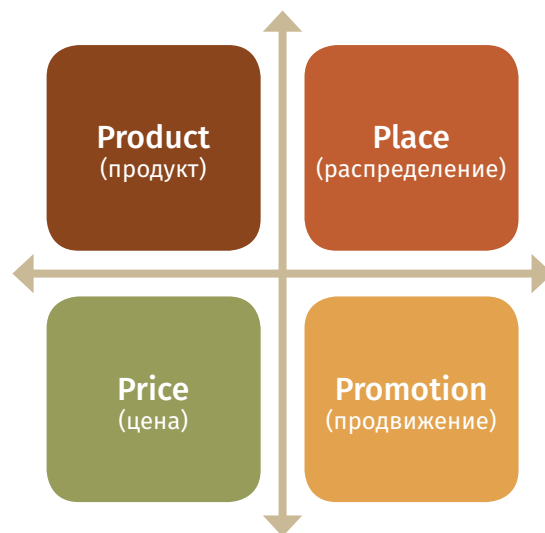


Рис. 1. Комплекс маркетинга

Таблица 1. Содержание маркетинг-микса 4P

ЭЛЕМЕНТ	ВОПРОС	ЦЕЛЬ	РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ НАДО ПРИНЯТЬ
Product (продукт)	Что необходимо рынку или целевой аудитории?	Создать такой набор товаров и услуг, который позволяет компании быть ценной для потребителей и недостижимой для конкурентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ассортимент товаров или спектр услуг.</li> <li>2. Качество, характеристики.</li> <li>3. Позиционирование и бренд.</li> <li>4. Внешний вид и дизайн.</li> <li>5. Упаковка.</li> <li>6. Обслуживание/сервис.</li> <li>7. Гарантии.</li> </ol>
Price (цена)	По какой цене можно продать продукт?	Определить, сколько компания может получить при продаже, и установить оптимальную цену как для компании и потребителя, так и с позиции конкурентной ситуации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ценовая политика.</li> <li>2. Скидки, бонусы.</li> <li>3. Условия оплаты.</li> <li>4. Форма оплаты.</li> </ol>
Place (распределение)	Как потребитель получит продукт?	Организовать систему движения товара от компании к потребителю и обеспечить физическую доступность товара	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каналы распределения.</li> <li>2. География продаж.</li> <li>3. Мерчендайзинг (методика продажи товара в магазине).</li> <li>4. Управление запасами.</li> <li>5. Транспортировка и доставка.</li> </ol>
Promotion (продвижение)	Как донести информацию о продукте до целевого потребителя?	Донести идею и ценность товара до потребителя и стимулировать его покупку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реклама.</li> <li>2. Стимулирование сбыта.</li> <li>3. PR (связи с общественностью).</li> <li>4. Прямые продажи.</li> <li>5. Бюджет на продвижение.</li> </ol>

Взаимодействие на рынке между потребителями и компаниями постоянно усложняется, т. к. для привлечения внимания и удержания клиента требуется больше усилий. Это накладывает отпечаток на существующие методики и теории, что в какой-то степени коснулось маркетинг-микса. Современные исследователи постоянно расширяют список элементов маркетинг-микса, благо-

даря чему возникают новые концепции — «5P», «6P», «7P», ..., «12P» и «4C», однако общепризнанной является концепция «4P» (см. табл. 1). Ключевым фактором при этом выступает то, что именно эти четыре элемента могут полностью контролироваться маркетологом. Во всех других не обойтись без участия HR-менеджеров, производителей и других смежных сотрудников.



## Маркетинг-микс: «5P» и «7P»

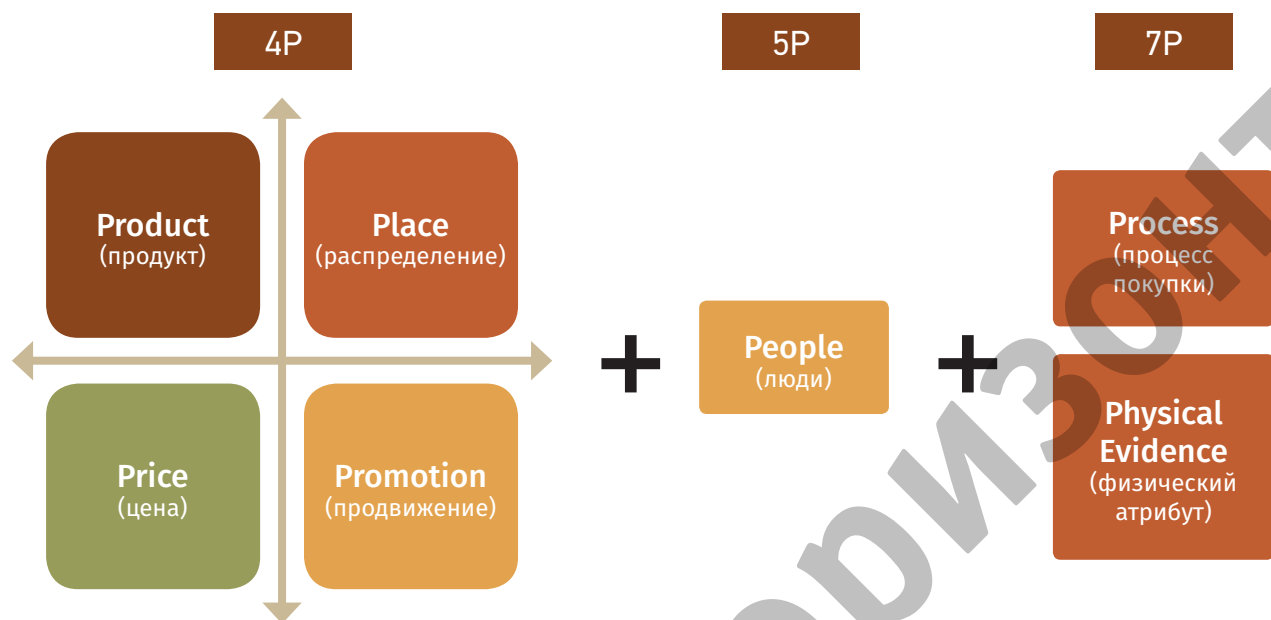


Рис. 2. Расширенная трактовка комплекса маркетинга

Наиболее успешной из «расширенных» трактовок комплекса маркетинга сейчас можно назвать концепцию «7P», в которой к «4P» добавляются ещё три: People (люди), Process (процесс покупки) и Physical Evidence (физический атрибут) (см. рис. 2). Важность этих элементов возросла, прежде всего, по причине развития технологий производства. Сейчас в принципе все продукты имеют относительно схожее качество, поэтому для потребителей всё большее значение приобретает эмоциональная близость с брендом и чувства, возникающие при каждом контакте с ним.

**Люди (People)** — персонал или люди, имеющие отношение к процессу продажи или оказания услуг и способные оказать влияние на восприятие вашего товара в глазах целевого рынка:

- работники, представляющие вашу компанию и ваш товар;
- торговый персонал, который контактирует с целевым потребителем;
- потребители, выступающие «лидерами мнений» в категории;

- производители, которые могут оказать влияние на стоимость и качество товара;
- к этому термину также относят важные потребительские группы — лояльных потребителей и VIP-клиентов, генерирующих для компании важный объём продаж.

*Важность данных людей обуславливает наличие в маркетинговой стратегии:*

- программ, направленных на формирование мотивации, развитие необходимых навыков и компетенций у персонала компании;
- методов работы с «лидерами мнений» и другими лицами, способными оказать влияние на мнение потребителей;
- программ для лояльных покупателей и VIP-клиентов;
- программ лояльности и образовательных программ для торгового персонала;
- методов сбора обратной связи.

**Процесс покупки (Process)** — всё то, что связано с деятельностью покупателя по осуществлению выбора товара. Процесс описывает взаимодействие между потребителем и компанией, которое служит основой для совершения покупки и формирования лояльности клиента. Поэтому в маркетинговой стратегии должны быть отражены действия, направленные на совершенствование процесса оказания услуг и продажи с целью сделать приобретение товара и пользование услугой максимально комфортными для потребителя.

### Задание 1

Подумайте, почему некоторые магазины и кафе вы посещаете с удовольствием, а другие обходите стороной? С чем связаны ваши предпочтения?

.....

.....

.....

.....

**Физический атрибут (Physical Evidence)** — всё то, что окружает потребителя в момент приобретения и позволяет сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики продукта. Примером важности физического окружения может служить важность удобства кресел в кинотеатре или приятного аромата свежего хлеба в пекарне и т. д.

### Задание 2

Какие физические атрибуты вы считаете важными для книжного магазина, цветочной лавки, овощного киоска?

.....

.....

.....

.....

.....

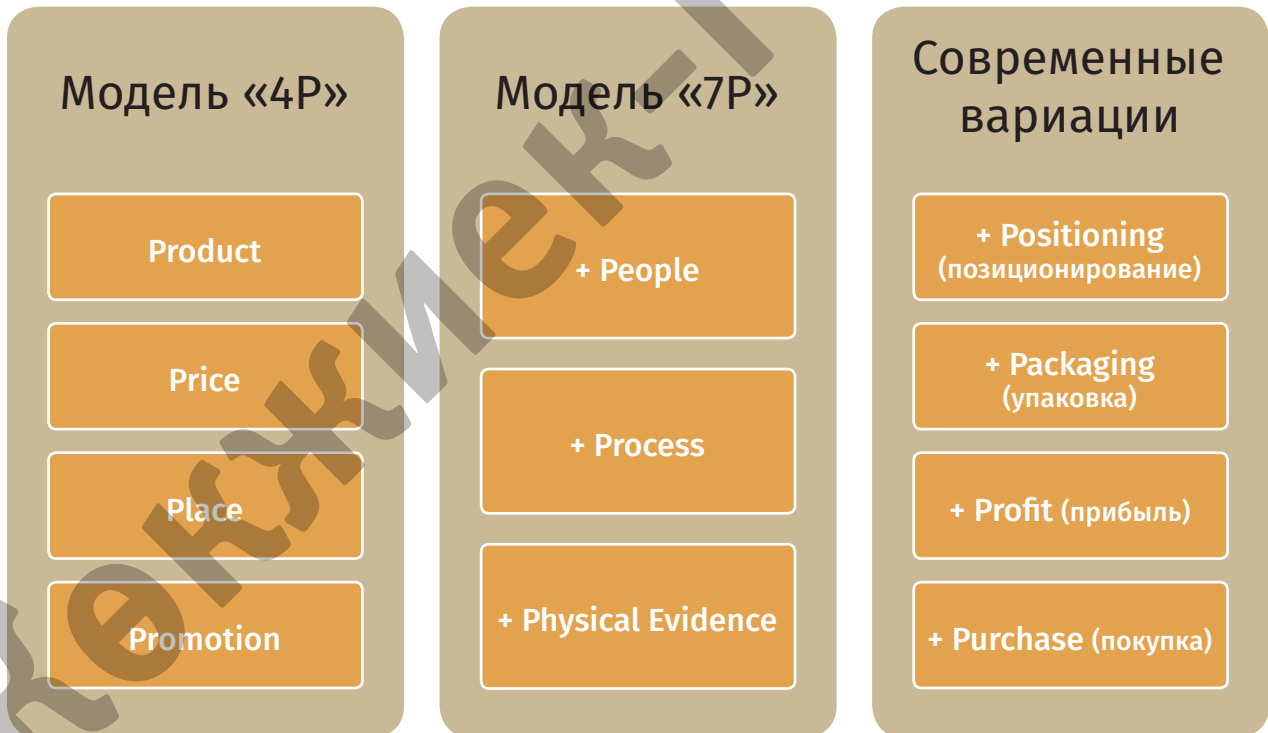


Рис. 3. Эволюция комплекса маркетинга

## Эволюция концепции маркетинг-микса

В последнее время в базовой модели маркетинг-микса появляются всё новые «Р» (см. рис. 3). Это связано с тем, что в момент разработки модели «4Р» рынок «принадлежал» продавцам, т. к. ощущался некоторый дефицит даже в товарах повседневного спроса, не говоря уже о каких-то новинках. Сейчас на рынке «главенствует» покупатель: он диктует, что и в каком виде хочет получить, а продавцам остаётся только бороться за внимание покупателя. Позиционирование (Positioning) — это место (позиция) товара (услуги) в сознании потребителя. Очень важно сформировать образ марки (товара) в воображении, восприятии, понимании целевой аудитории таким образом, чтобы марка (товар) как можно более выгодно отличалась от марок (товаров) конкурентов.



Рис. 4. Упаковка «Алматинской» халвы

**Упаковка (Package)** — с одной стороны является частью товара, но с другой приобретает всё большее значение, т. к. она первой привлекает внимание покупателя. Здесь важны не только дизайнерские решения, но и конструктивные находки, использование правильных материалов с учётом характера использования товара.

Интересным примером удачной упаковки является порционная халва «Алматинская», которую компания «Алматинский продукт» выпустила в форме конфет в качестве альтернативы привычным трёхсотграммовым упаковкам. Такая упаковка позволяет покупателю использовать халву в качестве снека, делиться с друзьями, брать с собой (см. рис. 4).

**Покупка (Purchase)** — не только сам процесс покупки, но и предпосылки к осуществлению покупки, а также последствия принятия такого решения. Вот простой пример: столичный сервис по доставке детских подгузников Baby point всегда добавляет к заказу крафтовый именной пакетик с небольшой детской игрушкой (погремушка, машинка и т. п.). Это всего лишь скромный подарок, но какое отношение и эмоции останутся от покупки, когда продавец позаботился персонально о малыше?

**Прибыль (Profit)** — не является в чистом виде элементом маркетинга, а скорее индикатором успешности маркетинговой кампании: речь идёт о капитале, полученном в виде дохода относительно вложенных средств. Данный элемент показывает необходимость постоянного мониторинга показателей маркетинговой эффективности, и в зависимости от их величины — корректирования маркетинговой стратегии.

## Модель «4С»

С развитием экономики и повышением эффективности производства сложно говорить о получении преимущества только благодаря хорошему продукту. В 1990 году американский маркетинголог **Роберт Ф. Лотерборн** предложил модель маркетинг-микса «4С», которая, по его мнению, лучше отражает процесс разработки товаров и услуг под потребности целевых потребителей (см. рис. 5).



Рис. 5. Модель маркетинг-микса 4С

**В сравнении с «4 Р» сущность теории «4 С» можно выразить так: «забудьте о «4 Р» и думайте о «4 С».**

1. Забудьте о продукте, а думайте о нуждах и потребностях покупателей.
2. Забудьте о цене, а думайте о том, сколько потребитель должен заплатить, чтобы удовлетворить свою потребность.
3. Забудьте о дистрибуции, а думайте об удобстве покупателя.
4. Забудьте о продвижении, а думайте о том, как налаживать двухсторонние коммуникации с потребителями.

Модель «4Р» более ориентирована на законы торговли и компанию, а модель «4С» — на потребителя и его потребности. Кроме того, в условиях рыночной среды, которая характеризуется высокой конкуренцией, мероприятия, направленные на формирование лояльности клиентов, становятся всё более значимыми и со временем станут определяющим фактором успеха любой компании.

### Задание 3

Давайте попробуем сделать маркетинг-микс на основании базовой концепции «4Р» для производителя мороженого.

**Шаг 1.** Выберите те «Р», которые лучше всего подходят для компании. В зависимости от сферы деятельности набор «Р» может меняться.

Для мороженого таким набором может стать: стандартные «4Р» (продукт, место продажи, цена, продвижение) + упаковка, позиционирование, прибыль. Выбор последних трёх «Р» обусловлен характером продукта, зачастую это импульсный товар, который покупатель должен захотеть прямо сейчас — на это будет работать упаковка и позиционирование. Ввиду того, что продажа мороженого требует больших ресурсов для развития морозильной инфраструктуры и рекламы, был включён элемент «прибыль» как оценочный показатель эффективности всей деятельности.

**Шаг 2.** Представьте идеальное состояние товара или услуги компании по каждому из выбранных «Р». Описание «идеального состояния» следует сделать в измеримых показателях, чтобы потом можно было отслеживать и корректировать планы.

**Шаг 3.** Опишите фактическое состояние товара компании по каждому «Р», используя опросы потребителей, собственное мнение и экспертное мнение сотрудников компании. Для простоты визуализации текущего положения дел можно использовать смайлики.

**Шаг 4.** Сформулируйте корректирующие действия, которые впоследствии лягут в основу маркетингового плана.

**Шаг 5.** Расставьте приоритеты проведения корректирующих мер для формирования правильной последовательности действий и эффективного распределения рекламного бюджета.

**Шаг 6.** В соответствии с определёнными приоритетами эффективно распределите рекламный бюджет и имеющиеся ресурсы. Составьте маркетинговый план.

ШАГ 1	ШАГ 2	ШАГ 3	ШАГ 4	ШАГ 5
«Р»	Цель	ФАКТ	МЕРЫ	ПРИОРИТЕТ
Продукт	Лидерство в разнообразии вкусов. Ввод новых/вывод старых продуктов (30 % ассортимента ежегодно).	Компания – лидер по количеству SKU (Stock Keeping Unit, то есть «идентификатор товарной позиции»), но в ассортименте много дублирующихся продуктов. Ежегодно ассортимент обновляется на 15 %.	Вывести из ассортимента дублирующиеся позиции с учётом текущих объёмов продаж. Исследовать рынок на предмет поиска новых направлений и видов мороженого.	3
Распределение	В каждом магазине есть фирменное морозильное оборудование.	Покрытие магазинов оборудованием – 60 %.	Развивать сеть собственного оборудования согласно плану до 2020 года.	1
Цена	Представленность во всех ценовых сегментах, кроме премиального.	Представлены во всех сегментах.	Усилить предложение в среднем и субпремиальном (ниже премиального, но выше среднего) сегментах.	4
Продвижение	№1 по известности бренда и выбору. Имидж компании-производителя.	Известность и выбор соответствует. Имидж производителя не воспроизводится клиентами.	Оценить возможности новых каналов коммуникаций (традиционные и онлайн). Разработать PR-стратегию.	6
Упаковка	Чёткая визуальная идентификация каждого бренда в портфеле. Разработка упаковки для удобного хранения в морозилке дома.	Есть продукты, которые визуально проигрывают конкурентам. Семейная упаковка плохо открывается и трескается при замерзании.	Редизайн этикеток на отдельные продукты (предварительно оценить возможность их вывода). Посещение выставки и запрос образцов новой упаковки у поставщиков, тестирование.	5
Позиционирование	Соответственно каждому бренду в портфеле.	Есть масса продуктов, которые никак не спозиционированы (обычное мороженое).	Сделать карту портфеля брендов и вывести новый бренд в субпремиальном сегменте.	2
Прибыль	Не менее 25 %	Около 15 %	Сделать мониторинг себестоимости и затрат. Оценить возможности повышения цен на отдельные продукты.	1

#### Задание 4

Создайте модель маркетинг-микса «4Р» для выбранного вами продукта.

# БИЗНЕС-КЕЙС

**Н**а этом уроке мы познакомимся с понятием маркетинг-микса и его значением в разработке и развитии природной минеральной воды TURAN.

Комплекс маркетинга является основой построения бренда TURAN и представляет собой «чек-лист» для результативного развития продукта компании на рынке.

При составлении маркетинг-микса для бренда TURAN используется классическая модель «4Р»: **Product** («Продукт») + **Price** («Цена») + **Place** («Распределение») + **Promotion** («Продвижение»), которая дополняется такими «Р», как **Package** («Упаковка»), **Positioning** («Позиционирование») и **Purchase** («Процесс совершения покупки»).

При этом элементы «4Р» являются основой бренда TURAN:

- элемент **Product** позволяет понять, что необходимо рынку и на чём акцентировать внимание целевой аудитории при позиционировании воды TURAN;
- элемент **Price** помогает определить стоимость продукта и момент, когда потребитель будет готов купить данный продукт по наиболее выгодной цене;
- элемент **Place** выстраивает правильную модель дистрибуции;
- элемент **Promotion** позволяет максимально эффективно донести информацию о воде TURAN до целевой аудитории.

Рассмотрим основные составляющие маркетинг-микса для бренда TURAN подробнее.



Рис. 6. Основные составляющие маркетинг-микса



<p style="text-align: center;"><b>PRODUCT («ПРОДУКТ»)</b></p> <p>Природная минеральная вода TURAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержит необходимый человеку комплекс природных минеральных веществ и идеальный рН-баланс;</li> <li>- признана лёгкой водой за счёт низкого содержания дейтерия (тяжёлого водорода);</li> <li>- оказывает омолаживающее действие и способствует активному долголетию;</li> <li>- ассортимент воды включает негазированную, слабогазированную, сильногазированную воду объёмом 0,5 л, 1 л, 1,5 л, 5 л и 19 л (максимальный объём только для Кокшетау и Петропавловска);</li> <li>- упакована в соответствии с государственными стандартами.</li> </ul> <p><b>Цель:</b> лидерство в своём сегменте рынка, лидерство на рынке питьевой бутилированной воды по Казахстану.</p> <p><b>Факт:</b> лидерство в своём сегменте рынка, входит в топ-5 брендов питьевой воды в Казахстане.</p> <p><b>Задачи:</b> сформировать у целевой аудитории понимание рынка питьевой природной минеральной воды.</p>	<p style="text-align: center;"><b>PLACE («РАСПРЕДЕЛЕНИЕ»)</b></p> <p>Распространение воды TURAN по всему Казахстану производится с помощью собственных торговых команд и крупнейших дистрибьюторов.</p> <p>Для доставки TURAN по всему Казахстану в компании функционирует собственный логистический комплекс, включающий ж/д и автотранспорт.</p> <p>Распределением TURAN по категориям торговых точек занимается отдел дистрибуции, который планирует и выстраивает работу с магазинами за счёт акций и оформления представленности бренда в супермаркетах, а также за счёт бонусов и оформления «золотых полок» (на уровне глаз потребителя) в «магазинах у дома» (то есть в небольших районных дворовых магазинчиках).</p> <p><b>Цель:</b> представленность бренда TURAN во всех «магазинах у дома» в каждом регионе, лидерство по «золотым полкам» в «магазинах у дома» среди конкурентов.</p> <p><b>Факт:</b> низкая представленность бренда TURAN в «магазинах у дома», четвёртое место по «золотым полкам».</p> <p><b>Задачи:</b> увеличить дистрибуцию в продуктовых «магазинах у дома», увеличить количество «золотых полок».</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRICE («ЦЕНА»)</b></p> <p>Ценовая политика воды TURAN выстраивается с учётом сегментирования рынка и изучения покупательской способности целевой аудитории.</p> <p>В сезон действуют скидки для потребителей в крупных торговых сетях. Также разработана система бонусов для «магазинов у дома».</p> <p><b>Цель:</b> «безболезненное» плановое повышение цены с сохранением ценовой конкуренции и увеличением доли рынка.</p> <p><b>Факт:</b> ценовое позиционирование соответствует.</p> <p><b>Задачи:</b> доработать систему скидок и бонусов в соответствии с требованиями рынка.</p>	<p style="text-align: center;"><b>PROMOTION («ПРОДВИЖЕНИЕ»)</b></p> <p>Продвижение воды TURAN включает мероприятия по донесению уникальных товарных преимуществ воды до потребителя. Инструменты данного канала — как реклама на телевидении, радио, в прессе, наружная реклама, так и PR-мероприятия (пресс-конференции, работа с экспертами и многое другое).</p> <p><b>Цель:</b> занять 3-ю позицию по знанию бренда, 2-ю позицию по потреблению и 1-ю позицию по лояльности. Получить рекомендации НИИ зарубежных стран, Фонда науки МОН РК, отдельных экспертов и Казахской академии питания.</p> <p><b>Факт:</b> 5-я позиция по знанию бренда, 4-я позиция по потреблению, 4-я позиция по лояльности. Получены рекомендации НИИ зарубежных стран, Фонда науки МОН РК, отдельных экспертов. Пока нет рекомендации Казахской академии питания.</p> <p><b>Задачи:</b> разработать кампании, направленные на рост повышения показателей лояльности и потребления воды TURAN (сформировать причины первичных и повторных покупок). Получить рекомендации Казахской академии питания.</p>

Как мы с вами поняли из теоретической части урока, модель «4P» более ориентирована на законы торговли и компанию, а модель «4C» — на по-

требителя и его потребности. Рассмотрим модель «4C» комплекса маркетинга для бренда TURAN.





Рис. 7. Модель «4С» комплекса маркетинга

CUSTOMER («КЛИЕНТ»)	COST («ЗАТРАТЫ»)
<p>По результатам проведённых исследований бренда TURAN было выявлено, что основной потребитель продукта — это активная работающая категория населения, мужчины/женщины в возрасте 25+ лет со средним и выше среднего доходом.</p> <p>В процессе сегментирования было выявлено, что, в основном, целевой аудиторией продукта являются семейные люди.</p> <p>Так как потребитель TURAN заботится не только о себе, но и о своей семье, продукт должен полностью соответствовать ожиданиям потребителя.</p> <p>Потребитель хочет получить лёгкую природную воду с полным комплексом природных минеральных веществ. Важно понимать, что такой потребитель отличает, в чём преимущество природной воды в сравнении со столовой (осмированной) водой.</p> <p>Потребитель выбирает воду TURAN как продукт мирового уровня по доступной цене.</p>	<p>При формировании цены на продукт производитель воды TURAN ориентируется, в первую очередь, на ценовые категории на рынке.</p> <p>Проводится мониторинг цен конкурентов — отбираются 10-15 торговых точек категории «магазин у дома» в каждом городе Казахстана.</p> <p>Так как самой потребляемой является бутилированная вода объёмом 0,5 л, то при формировании цены рынок анализируется по принципу разделения на следующие ценовые сегменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сегмент до 100 тенге: представлены локальные торговые марки, использующие сырьё и комплектующие невысокого качества. Нет рекламы и продвижения, только конкурентная цена;</li> <li>- сегмент 100-120 тенге: представлены раскрученные торговые марки с хорошим или высоким качеством продукта, которые используют различные маркетинговые каналы продвижения для потребителей с доходом выше среднего;</li> <li>- сегмент 120-150 тенге: премиальные торговые марки, ориентированные на потребителей с высоким уровнем дохода;</li> <li>- сегмент выше 150 тенге: импортные торговые марки, представленные только в люксовых каналах сбыта: ресторанах, аэропортах, супермаркетах.</li> </ul> <p>Бренд TURAN ориентируется на самый ёмкий сегмент 100-120 тенге, предоставляя потребителям уникальный продукт высокого качества по доступной цене.</p>

### CONVENIENCE («УДОБСТВО»)

Компания прикладывает немалые усилия, чтобы сделать покупку TURAN удобной.

Охват торговых точек растёт ежегодно и уже составляет более 50 %. Охвачены все каналы продаж: супермаркеты, «магазины у дома», рестораны и кафе.

В родном регионе работает специальная служба колл-центра, где потребитель имеет возможность заказать воду с доставкой на дом.

Для детального ознакомления с продуктом действует сайт бренда [www.turanwaters.com](http://www.turanwaters.com), в социальных сетях созданы собственные страницы бренда.

В планах компании — создание интернет-магазина заказа воды по всему Казахстану, так как существует спрос на данную услугу, и производитель заинтересован в предоставлении полного комплекса услуг для удобства покупки продукта потребителями.

### COMMUNICATION («КОММУНИКАЦИЯ»)

Основной посыл коммуникации с потребителем — донесение до него преимуществ потребления лёгкой природной минеральной воды, которая добывается в эко-регионе: рекламная кампания «TURAN — вода заповедного края».

В рамках кампании использовались следующие рекламные и PR-активности:

- реклама на республиканском телевидении с имиджевым TV-роликом;
- product placement в кулинарной телевизионной передаче «Готовим с Адель»;
- реклама на топовых республиканских радиостанциях;
- собственный проект «Рано с TURANом» на республиканском радио;
- наружная реклама по всей РК с использованием 3D-проекции: когда визуал «оживал», бабочки начинали летать, бутылка TURAN светилась и привлекала внимание своей яркостью;
- SMM (собственные страницы бренда TURAN в социальных сетях);
- динамическая баннерная реклама в Интернете;
- реклама видеоролика на YouTube;
- спецпроект «Природная вода KZ» на информационном интернет-портале NUR.kz;
- пресс-туры на завод для представителей СМИ и госучреждений.

В результате широкого охвата коммуникации знание и лояльность к бренду выросли на 10 %, что является хорошим показателем верно выстроенной коммуникации.

Резюмируя описание двух моделей при планировании маркетингового комплекса воды TURAN, необходимо отметить важность каждой модели и их взаимосвязь.

Ориентируясь только на модель «4P», производитель теряет определённую связь с потребителем, которая более детально выражена в модели «4C».

Данные две модели необходимо применять параллельно, изучив, чего хочет потребитель по модели «4C», и выпустив продукт высокого качества по модели «4P».

Планирование сразу двух моделей позволяет производителю создать бренд, который отвечает всем необходимым рыночным требованиям.



# Урок 35. КАБИНЕТНЫЕ И ПОЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Научиться описывать различия между полевыми и кабинетными исследованиями.
- Научиться применять методологию полевых и кабинетных исследований.

*Самый надёжный способ выделить свою компанию среди конкурентов, оторваться от толпы преследователей — это хорошо организовать работу с информацией.*  
**Билл Гейтс**

**Н**а этом уроке мы узнаем, что такое маркетинговые исследования, а также, зачем и как они проводятся.

Маркетинг — это циклический процесс, который начинается с исследований. Но не любой сбор данных является исследованием. Маркетинговое исследование — это больше, чем просто получение данных и их осмысление, что является естественным следствием ежедневных наблюдений. Недостаточно просто наблюдать за развитием ситуации или за поведением потребителей. У каждого наблюдения должна быть цель.

**Маркетинговое исследование** — это систематическое и целенаправленное получение данных и трансформация

*этих данных в структурированную информацию, которая помогает снизить риски принятия управленческих решений.*

Сейчас больше, чем раньше, успех бизнеса зависит не от технологического превосходства, а от глубокого понимания клиентских потребностей и использования получаемой от потребителей и рынка информации для принятия решений.

Поэтому важно не столько собрать информацию, сколько её обработать и сделать необходимые выводы. **Маркетинговое исследование даёт понимание нужд и потребностей существующих и потенциальных клиентов, чтобы в дальнейшем сделать это глубокое понимание своим конкурентным преимуществом.**



Рис. 1. Задачи маркетинговых исследований

## Задачи маркетинговых исследований

По сути, результат маркетингового исследования представляет собой «карту», используя которую, компания строит свою навигацию на рынке. Так же как и географические карты, маркетинговые карты могут быть в большом и малом масштабе, детализированные и общие.

## Цели исследований

Иногда цели исследований очевидны. Например, при выводе нового продукта необходимо протестировать потребительское отношение и восприятие. Понравится ли он им? Купят ли они его? Сколько готовы заплатить? Сколько готовы покупать и как часто? Что привлечёт их к новому продукту? Вывод нового продукта без этой информации или на основе собственных рассуждений и мнения может привести к катастрофе.

Цели исследований определяются решениями, которые будут приняты по результатам их проведения. Эти решения могут быть как стратегического характера, так и тактического.

### Задание 1

Все компании сталкиваются с проблемами или чувствуют возможности для развития. Подумайте, в каких ситуациях маркетинговое исследование может помочь компании? Попробуйте составить отдельно перечень стратегических и тактических вопросов, ответы на которые может дать исследование рынка.

.....  
.....  
.....  
.....

### Задание 2

Ежегодно наблюдается спад продаж конфет «Красная шапочка». Подумайте над возможными причинами этого явления.

.....  
.....  
.....

Многие исследования оказываются бессмысленными, потому что ключевая проблема и гипотезы, которые стояли перед исследователями, были неправильно определены.

В случае, если необходимость проведения исследования определена, следует ответить на следующие три вопроса:

1. Какие исследования уже были проведены? И какая информация уже есть?
2. Какое конкретно исследование требуется — насколько глубокое и детальное?
3. Можно ли уже приступить к исследованию?

### Задание 3

Подумайте и скажите, почему необходимо задать себе каждый из этих вопросов. Почему это так важно?

.....  
.....  
.....

Любое маркетинговое исследование решает ряд вопросов. Их можно разделить на две категории — стратегические и тактические. **Стратегические вопросы** помогают определить принципиальное направление дальнейшего развития бизнеса. Они связаны с событиями или тенденциями внутри или вне компании, которые могут оказать существенное влияние на её способность определять свои долгосрочные цели или достигать их. **К таким вопросам можно отнести решение финансовых проблем и поиск лучших клиентских решений.**

**Тактические вопросы** помогают реализовать выбранную стратегию компании, учитывают обстоятельства, связанные с конкретными условиями управления, внезапными случайностями, неожиданными противоречиями, которые невозможно было учесть при разработке стратегии. В тактике находят своё выражение реальная траектория движения к цели, зигзаги удачи и неминуемые потери. К **тактическим** относятся

**вопросы, связанные с рынком и его структурой, потребностями клиентов и степенью их удовлетворения, продуктом и его ценой, а также всеми коммуникациями с потребителями.**

#### Задание 4

Заполните таблицу со стратегическими и тактическими вопросами для продукта, выбранного вами в начале четверти.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ	
РЕШЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ПРОБЛЕМ	
Как мы можем предотвратить падение продаж или сохранить их рост?	
Как можно получить больше дохода с реализуемых продуктов?	
Как мы можем повысить удовлетворённость наших клиентов, чтобы они совершали повторные покупки?	
Поиск лучших клиентских решений	
Что можно изменить в нашем продукте и сервисе, чтобы повысить частоту покупки?	
Какова максимальная цена на продукт, при которой потребитель не перестанет его покупать?	
Как можно сегментировать рынок, чтобы удовлетворить потребности клиентов в разных сегментах?	
Как мы можем убедить людей покупать наши продукты, если сейчас они выбирают другие?	
Какие новые продукты или услуги мы можем предложить существующим клиентам?	
На каких новых территориальных рынках мы можем продавать наши продукты?	

ТАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ	
РЫНОК И ЕГО СТРУКТУРА	
Каковы размеры рынка и его сегментов, доли конкурентов?	
Какова структура дистрибуционной цепи (как продукты поступают от производителя к потребителю)?	
Каковы потребительские сегменты и их размер, характеристики отдельных сегментов?	
Потребности и степень их удовлетворения	
Каковы факторы выбора продукта (что важно для потребителя в продукте)?	
Каковы факторы влияния на покупателя (как необходимо воздействовать на покупателя, чтобы он выбрал продукт)?	
Какова степень удовлетворённости текущими продуктами (что можно ещё улучшить)?	
ПРОДУКТ И ЦЕНА	
Каково отношение к новому продукту (к идее, прототипу, готовому продукту)?	
Какова упаковка продукта (удобство, размер)?	
Насколько он чувствителен к цене?	
КОММУНИКАЦИИ	
Какими источниками информации пользуется потребитель?	
Как он относится к рекламным сообщениям и участию в акциях?	
Насколько эффективными были ранее проведённые рекламные кампании, и какова степень воздействия на потребителя новых рекламных сообщений?	

## Подведём итоги

На сегодняшнем уроке мы определили, что любому действию в сфере маркетинга предшествует этап исследования. Правильно сформулирован-

ные цели и задачи таких исследований позволяют избежать потерь в будущем и найти решение, максимально соответствующее глобальным целям и конкретным задачам компании на текущий момент развития.

# БИЗНЕС-КЕЙС

**В** целях расширения влияния бренда до национальных масштабов в 2015 году компания «Кокшетауские минеральные воды» провела масштабные исследования потребительских предпочтений, чтобы в 2016 году выйти на рынок Казахстана с обновлённым продуктом, который станет востребованным не только в родном регионе, но и во всём Казахстане.

Исследования проводились в период подготовки к запуску обновлённого бренда TURAN на рынок Казахстана. Поскольку сегодня упаковка формирует первичное впечатление и влияет на выбор потребителя при покупке, исследования касались обновления дизайна упаковки и логотипа бренда TURAN.

Среди большого количества однообразного товара, особенно на высоко конкурентном рынке бутилированной воды, потребитель выберет тот товар, который будет более привлекательным и удобным. По мнению маркетологов, уделив должное внимание упаковке, компания может повысить интерес к своей продукции на 30 %. Именно поэтому перед компанией стояла цель разработать привлекательную упаковку и запоминающийся логотип бренда TURAN, которые бы понравились потребителю.

## Задачи исследования

1. Мониторинг рынка бутилированной воды в Казахстане и мире: карта брендов категории «бутилированная вода» с долей рынка, внешний вид продукта (упаковка, логотип).
2. Разработка вариантов дизайна упаковки и логотипа бренда TURAN.
3. Определение методов проведения исследования потребительских предпочтений для создания наиболее удачного дизайна упаковки и логотипа бренда, которые бы понравились целевой аудитории.
4. Определение и доработка выбранного варианта дизайна упаковки и логотипа бренда TURAN с опорой на результаты исследований.

На первом этапе было проведено кабинетное исследование, которое имело своей целью решение первой задачи — составление карты брендов и мониторинг рынка бутилированной воды.

## Основные источники сбора информации:

- статистические данные по рынку бутилированной воды (сайт Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК);
- открытые данные исследовательских компаний (Global Data, TNS CA, Canadian);
- сайты производителей бутилированной воды в Казахстане и мире;
- новости, интервью, аналитические материалы по теме в СМИ;
- торговые точки.



#### Методология исследования:

- кабинетные исследования;
- наблюдение.

**Срок проведения исследования:** одна неделя.

#### Результаты:

- составлена карта основных брендов бутилированной воды в Казахстане и в мире;
- проведён мониторинг наличия брендов в магазинах с последующим закупом для детального анализа;
- определены топ-3 бренда бутилированной воды по доле рынка;
- проведён мониторинг сайтов производителей топ-3 брендов бутилированной воды и материалов в СМИ для углубленного изучения дизайна упаковки и логотипа бренда.

#### Комментарии маркетологов

По результатам исследования были определены лидеры на рынке питьевой бутилированной воды как в Казахстане, так и в мире. В результате углубленного изучения топ-3 брендов питьевой воды были определены основные тенденции в дизайне упаковки и логотипа.

Выводы относительно дизайна: при создании упаковки лидеры рынка питьевой воды основной акцент делают на экологическую составляющую упаковки, удобство в использовании (от чего в

последующем зависит форма самой бутылки), простоту исполнения и информативность. Логотип отражает либо происхождение воды, либо философию бренда.

Вторым этапом стало проведение полевого исследования, то есть сбор первичной информации. После разработки нескольких вариантов дизайна упаковки и логотипа бренда TURAN были проведены исследования потребительских предпочтений для выбора наиболее удачного варианта, по мнению потенциальных потребителей (целевой аудитории).

Рассмотрим подробнее исследования по ребрендингу логотипа торговой марки TURAN.

**Метод исследования:** фокус-группы.

**Охват:** г. Алматы, г. Астана, регионы (всего 8 городов).

**Участники фокус-группы и глубинного интервью:** целевая аудитория, то есть потенциальные потребители природной минеральной воды TURAN.

**Срок проведения исследования:** один месяц.

**Средняя продолжительность проведения одной фокус-группы, включая глубинное интервью:** 2 часа.

При организации фокус-группы респондентам было представлено несколько новых вариантов логотипа и текущий логотип торговой марки. Ниже представлен пример анкеты, разработанной для проведения фокус-группы.

Шкала оценки: от 1 (min) до 5 (max)	ДИЗАЙН 1 Буквы закруглённые без изображения «бабочки»	ДИЗАЙН 2 Буквы закруглённые с изображением «бабочки»	ДИЗАЙН Настоящий
Общее впечатление			
Соответствие продукту (питьевая природная мине- ральная вода)			
Привлекательность			
Уникальность			
Цветовая гамма			
Желание купить продукт с данным логотипом			
Ваши комментарии (напишите)			
Ваш выбор дизайна (поставьте от 1 до 3 от самого лучшего до худшего)			



### Результаты полевого исследования

В процессе глубинного интервьюирования представителей целевой аудитории компания получила отзывы на текущий логотип. Текущий логотип воспринимался «мужским», угловатым, не освежающим. Он никак не ассоциировался с водой.

Новые варианты логотипа удовлетворяли вкусу целевой аудитории, а изображение бабоч-

ки вызывало у респондентов ощущение лёгкости и свежести. Кроме того, в процессе обсуждения респонденты сами пришли к ассоциации, что бабочка символизирует экологически чистый регион, поскольку в природе бабочки обитают только в экологически чистых местах. По итогам исследования было принято решение о переходе на новый логотип с изображением бабочки.

### Ребрендинг логотипа

До исследований	После исследований
	



# Урок 36. КАБИНЕТНЫЕ И ПОЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Научиться описывать различия между полевыми и кабинетными исследованиями.
- Научиться применять методологию полевых и кабинетных исследований.

**Н**а прошлом уроке мы разобрали, зачем нужны маркетинговые исследования, какие задачи они решают и какие вопросы

ставят. На сегодняшнем уроке мы подробнее познакомимся с процессом проведения подобных исследований.

## 1. ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Маркетинговое исследование можно разделить на несколько этапов.

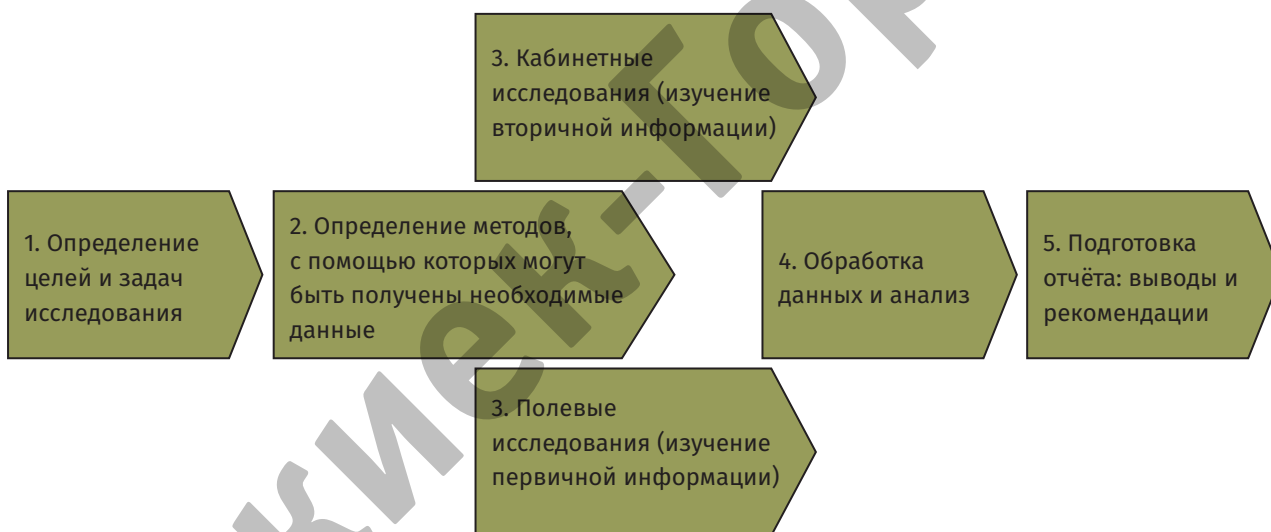


Рис. 1. Этапы маркетинговых исследований

## 2. Методы исследований

Каждый день компании принимают десятки решений без каких-либо исследований. Фактически, число бизнес-решений, которые основаны на формальных рыночных исследованиях, вероятно, очень мало. Это связано с тем, что компании стараются найти баланс между инвестициями в исследования и ценностью той информации, ко-

торую они в результате получают. Прежде чем тратить время и деньги на исследования рынка, менеджеры сканируют качество информации, которая находится под рукой.

Большинство решений в бизнесе не нуждается в исследованиях рынка. Исследование рынка должно использоваться для принятия важных решений и в случае отсутствия видения по дальнейшему развитию.

### 3. Ключевые источники информации

Информация, которая уже доступна, поскольку она была опубликована или собрана для какой-либо другой цели, называется **вторичными данными**, так как такая информация может быть получена без особых усилий, не покидая своего рабочего места. Такие исследования обычно называются **кабинетными**.

*Вторичная информация обладает рядом преимуществ:*

- она доступна «здесь и сейчас»;
- она обладает некоторой степенью достоверности; так, в случае публикации она получила «проверку» со стороны;
- обычно она ничего не стоит или оплачивается символически.

Единственным минусом такой информации является невысокая степень релевантности, так как она была собрана для других целей.

*Кабинетные исследования применяются для решения следующих задач:*

- определение размеров рынка: для этого используются официальные статистические данные, данные по импорту и экспорту товаров, а также проводятся вычисления с учётом данных по численности населения, потребления тех или иных продуктов, уровня доходов и т. д.;
- выявление рыночных трендов, основываясь на динамике отдельных показателей и публикаций экспертных мнений;
- составление карты конкурентов, используя открытые отчёты, сайты, новости, государственные программы;
- ценовые и продуктовые предложения, опубликованные на сайтах производителей;
- коммуникационные активности, которые можно отследить в Интернете, в печатных и других СМИ.

**Первичные данные** собираются исключительно для целей исследования. Для их получения необходимо обратиться непосредственно к клиентам или другим носителям информации, опросить их и понаблюдать за их поведением. Эти данные можно получить только на «поле боевых действий» (обычно среди потребителей). Такие исследования называются **полевыми**.

Минусом первичных данных является их стоимость и сроки сбора (от нескольких дней до месяцев).

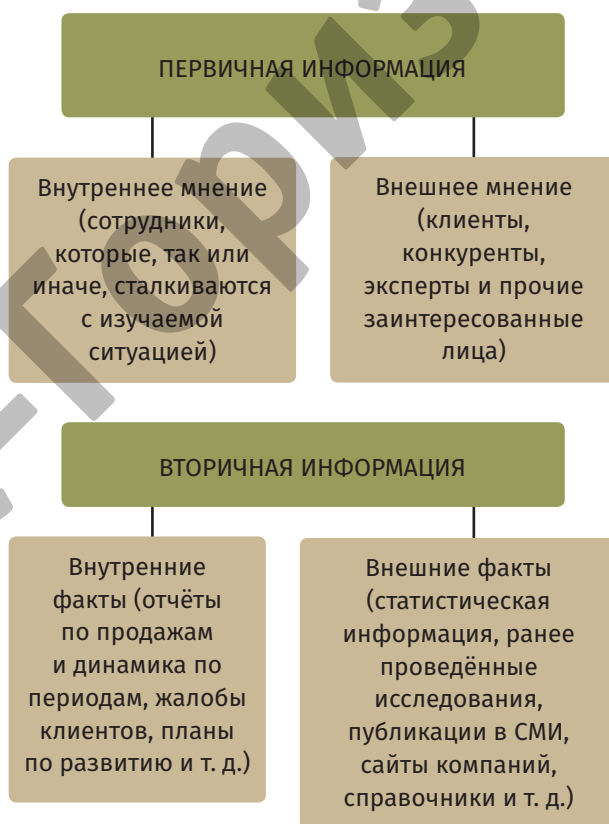


Рис. 2. Источники вторичной и первичной информации

Развитие онлайн-коммуникаций позволяет использовать новые методы сбора информации, такие как онлайн-опросы, онлайн-панели, однако основные подходы остаются неизменными.

## Методы сбора данных



Рис. 3. Исследовательские методы

**Холл-тест** — это анкетирование респондентов с целью уточнения восприятия атрибутов и потребительских свойств товара, рекламного сообщения, упаковки, названия, услуги или торговой марки целевой аудиторией. Задача респондентов холл-теста — оценить качества, привлекательность товаров, упаковки и других элементов, которые влияют на выбор покупателя. Во время проведения холл-теста респондентам изначально представляется для пробы объект тестирования, а затем предлагается заполнить заранее составленную анкету, состоящую из последовательных вопросов маркетинга.

**Метод фокус-группы** представляет собой групповую дискуссию, в ходе которой выясня-

ется отношение участников к тому или иному виду деятельности или продукту этой деятельности. Например, можно обсудить, как участники воспринимают тот или иной продукт компании, оценивают его характеристики, стоимость и т. д. Ценность получаемой информации состоит в том, что участники дискуссии, по возможности «очистившись» от идеологических установок (вербальных штампов), становятся свободными и раскованными в своих ответах.

**Глубинное интервью** — это интервью, которое проводится один на один с респондентом с использованием проективных методов, например, ассоциаций, цветовых и рисуночных тестов и др. При помощи глубинного интервью

для интервьюера становится возможным установить более доверительные отношения со своим респондентом, благодаря чему появляется перспектива получения уникальной информации, получить которую при помощи других методов практически невозможно. Используя глубинное интервью, можно определить потребности и мотивы, которые лежат в основе поведения клиентов и покупателей, получить данные о стратегиях потребителей и принципах, на которых строится их выбор товаров и услуг, механизмах, формирующих принятие решений, методах преодоления всевозможных проблем потребителей, их ожиданиях, ценностях и т. п.

**Мозговой штурм** — это метод экспертных оценок, направленный на получение большого количества идей. Сущность метода заключается в том, что отбирается группа квалифицированных экспертов, но оценки и выводы делаются в ходе заседания. При использовании метода предусматриваются отсутствие любого вида критики, препятствующей формулировке идей; сво-

бодная интерпретация идей в рамках изучаемого вопроса; стремление к получению максимального количества идей, учитывая принцип повышения вероятности полезных предложений с увеличением общего их количества, и, наконец, поощрение различных комбинаций идей и путей их усовершенствования.

### Задание 1

Подумайте и сформулируйте, в чём плюсы и минусы каждого из методов сбора данных (личное/ телефонное интервью, анкетирование, кабинетные исследования, наблюдение, холл-тест, фокус-группа, глубинное интервью, мозговой штурм).

.....

.....

.....

.....

Выбор методов исследования зависит от целей/решений.

Этап принятия решения	Вид исследования	Метод исследования
Какие проблемы/ возможности имеет компания?	Разведка	Внутренний мозговой штурм, качественные/ глубинные интервью с экспертами или потребителями
Каковы варианты для решения проблемы или развития?	Диагностика	Качественные исследования, такие как глубинные интервью или фокус-группы
Какое решение стоит принять?	Тестирование и описание	Количественное исследование для оценки/ подтверждения возможного отклика на предложение, в меньшей степени качественное исследование

Обычно для решения поставленных задач одновременно используются несколько исследовательских методик.

### 5. Кем проводятся исследования

Несмотря на то, что во многих компаниях есть свои отделы маркетинга, не всегда именно они

занимаются проведением исследований. Профессиональным проведением исследований занимаются исследовательские компании, которые имеют как необходимый штат специалистов для разработки методики, анкетных материалов и т. д., так и полевой отдел, а именно интервьюеров, супервайзеров и других сотрудников, которые занимаются непосредственно сбором данных.

В Казахстане представлены как глобальные игроки на данном рынке — GFK, AC Nielsen, Euromonitor, так и казахстанские компании — Brif, BISAM и другие.

### Задание 2

Назовите пять маркетинговых решений, которые требуют проведения маркетингового исследования.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Задание 3

Определите метод сбора первичных данных по приведённым в таблице характеристикам (глубинное интервью, онлайн-опрос, телефонный опрос и личное интервью).

ТИП ОПРОСА	СКОРОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ	СТОИМОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ЗА 1 ИНТЕРВЬЮ	ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕМОНСТРАЦИИ МАТЕРИАЛОВ	МАКСИМАЛЬНАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ИНТЕРВЬЮ
	средняя	\$15-30	высокая	45 минут
	средняя	\$12-20	высокая	35 минут
	высокая	\$4-15	отсутствует	10-12 минут
	высокая	\$0,1-4	низкая	10 минут

### 6. Подведём итоги

На сегодняшнем уроке мы посмотрели, из каких этапов состоит маркетинговое исследование. Мы узнали, чем отличаются кабинетные и полевые исследования, и какие данные для них выбираются (первичные и вторичные). Мы также познакомились с различными методами сбора данных, их особенностями и случаями, когда их стоит применять.







# Урок 37. КАБИНЕТНЫЕ И ПОЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Научиться описывать различия между полевыми и кабинетными исследованиями.
- Научиться применять методологию полевых и кабинетных исследований.

**Н**а предыдущем уроке вы узнали, что такое маркетинговые исследования и как они проводятся. Сегодня вы попробуете провести такое исследование самостоятельно.

Вам будет необходимо выполнить исследование выбранного вами ранее продукта по представленным данным.

## Планирование исследования

Представьте, что ваша компания наблюдает усиление конкуренции по своему продукту. За последние шесть месяцев на рынке появились новые игроки, которые перетягивают к себе покупателей. В связи с этим компания планирует перезапустить текущий продукт.

Удачным примером перезапуска продукта после проведённых маркетинговых исследований является чай «Пиала». Производители изменили не просто упаковку продукта, но и его позиционирование на рынке.

С учётом сложившейся ситуации, сформулируйте для своего продукта:

- цель исследования;
- пять ключевых задач исследования;
- методику сбора информации.

## Кабинетные исследования

Для планирования дальнейших действий необходимо понимать текущую ситуацию на рынке и тенденции её развития. Первым шагом является использование вторичной информации и проведение кабинетных исследований. С учётом ситуации напишите не менее пяти источников вторичной информации, которые могут быть использованы для вашего продукта, а также данные, которые вы рассчитываете получить из каждого источника.

Было



Стало



Рис. 1. Чай «Пиала». Упаковка продукта

	Источник информации для понимания ситуации на рынке и тенденций её развития	Данные, которые можно получить из этого источника
1		
2		
3		
4		
5		

### Полевые исследования

Подумайте, какой информации вам недостаёт, чтобы принять решение по перезапуску.

Постарайтесь сформулировать перечень вопросов, на которые должно ответить полевое исследование.

Ключевые вопросы полевого исследования (например, кто покупатели вашего продукта, и что они о нём думают?):

1. ....  
.....
2. ....  
.....
3. ....  
.....

Итак, теперь вы представляете, какую информацию позволит получить полевое исследование. Теперь необходимо приступить к разработке анкетного материала для проведения опросов.

Сформулируйте анкету из 12-15 вопросов, которая может быть использована для получения необходимых данных.

### Анкета

1. Скажите, когда в последний раз вы покупали (название продукта)?

а) На этой неделе.

б) В течение последнего месяца.

в) 2-3 месяца назад.

г) Полгода назад и более.

д) Никогда.

2. Если вы никогда не покупали (название продукта), то по какой причине?

3. Если вы покупаете (название продукта) не чаще раза в месяц, то по какой причине?

1. ....  
.....
2. ....  
.....
3. ....  
.....
4. ....  
.....
5. ....  
.....
6. ....  
.....
7. ....  
.....

- 8. ....
- .....
- 9. ....
- .....
- 10. ....
- .....
- 11. ....
- .....
- 12. ....
- .....
- 13. ....
- .....

- 14. ....
- .....
- 15. ....
- .....

Большое спасибо за участие в опросе!

### Сбор данных

Используя разработанную вами анкету, проведите опрос своих родственников, знакомых и друзей. Для начала будет достаточно опросить 20-25 человек. По итогам опроса сформулируйте небольшой отчёт по ситуации на рынке.





# Урок 38. SWOT-АНАЛИЗ

- Познакомиться с назначением SWOT-анализа.
- Научиться применять на практике SWOT-анализ при оценке сильных и слабых сторон изучаемого продукта.

**П**осле проведения исследований, как внешних, так и внутренних, наступает момент, когда полученную информацию необходимо проанализировать.

Сейчас мы не говорим непосредственно о статистическом анализе или других видах анализа данных, сейчас мы имеем в виду сопоставление всех фактов и выводов, полученных в результате исследований, и разработку возможных вариантов для развития компании.

Наиболее простым в проведении, но не менее трудоёмким в плане анализа является SWOT-анализ.

**SWOT-анализ** — это метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: *strengths* — сильные стороны; *weaknesses* — слабые стороны; *opportunities* — возможности; *threats* — угрозы.



Рис. 1. SWOT-анализ

SWOT-анализ был впервые введён в 1963 году в Гарварде профессором **Кеннетом Эндрюсом**, а уже в

1965 году профессора Гарвардского университета предложили использование SWOT-анализа для разработки корпоративной стратегии.

Сейчас к проведению SWOT-анализа прибегают в случае необходимости ответа на следующие вопросы:

1. Насколько хорошо и полно использует компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей работе? Если компания не имеет уникальных преимуществ, то какие из её потенциальных сильных сторон можно развить?

Например, сеть «Додо Пицца» использует силу отлаженных процессов (каждый процесс регламентирован по времени и может прослеживаться в режиме онлайн). На базе этого развито ключевое конкурентное преимущество — скорость доставки («Пицца за 60 минут или бесплатно»). Очевидно, что для голодного клиента каждая минута на счету, поэтому, когда приходится выбирать между всего лишь часовым ожиданием или неопределённостью, как у других поставщиков пиццы, то клиенту предпочтительнее «Додо Пицца».

## Задание 1

Что, по вашему мнению, должно быть сильной стороной компаний, осуществляющих доставку еды на дом? За счёт чего могут дальше развиваться их конкурентные преимущества?

2. Насколько сильно влияют слабые стороны компании на её конкурентное положение? Что критично с позиции удержания или усиления своего положения на рынке?

Примером слабой стороны компании может быть сезонность её продукции. Так, основная спецификация всемирно известной компании Canada Goose — производство пуховиков с повышенной теплоустойчивостью. Очевидно, что наибольшим спросом эта продукция пользуется в холодное время года. Для удержания и усиления своей позиции компания коммуницирует исключительное качество своих товаров, например, полярные учёные в фильмах и герои компьютерных игр о глобальном оледенении одеты в пуховики Canada Goose. При помощи такого размещения бренд остаётся в умах потребителей круглый год.

## Задание 2

Подумайте, почему даже в Казахстане многие люди готовы специально заказывать пуховики Canada Goose, несмотря на отсутствие официальных магазинов бренда? Какие образы всплывают в вашей голове при упоминании этой марки? Всё это результат постоянных и тщательно продуманных коммуникаций.

3. Какие возможности дают компании шансы на успех? Что завтра будет хотеть рынок из того, что компания может ему дать?

Например, управляющая компания, владеющая фитнес-центром, может увидеть новые возможности в тренде повышенного внимания к правильному питанию. Так поступили маркетологи Crossfit Astana, открыв на территории клуба кафе здоровой еды «Paleo Cafe».

4. Какие угрозы должны уже сейчас беспокоить компанию, несмотря на то, что их наступление ещё неоднозначно? Как компания может защитить себя?

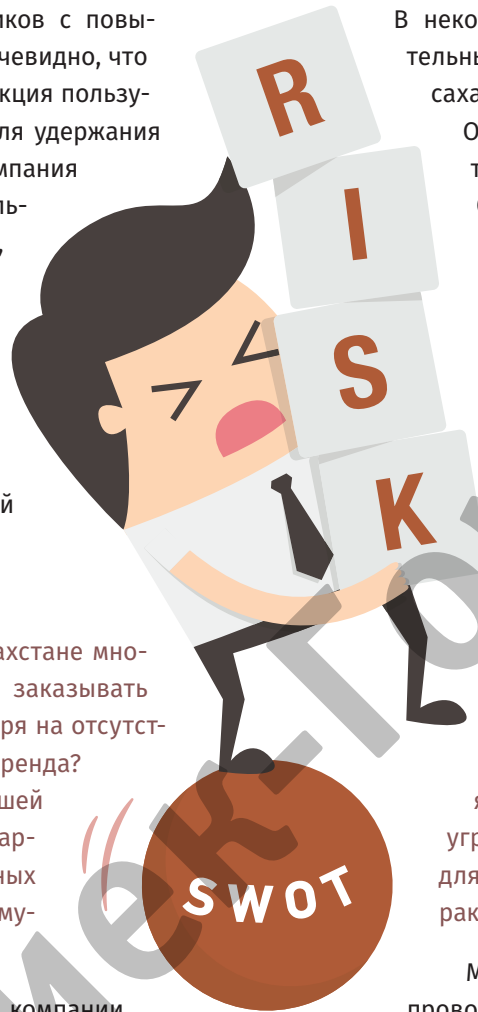
Продолжим тему здорового питания. В Европе и США стали всё строже и требовательней относиться к сладким газированным напиткам. В некоторых странах вводятся дополнительные налоги на напитки, содержащие сахар, а где-то запрещается их реклама. Очевидно, что в скором времени эти тенденции дойдут и до Казахстана. О таких угрозах следует задуматься уже сейчас и, возможно, начать работать над рецептурой со стевией, а не с сахаром, либо над принципиально новым продуктом без сахара.

## Задание 3

Мир очень быстро меняется. Как вы думаете, какие изменения будут задавать новые условия для развития компаний? Что может дать новый толчок для развития, а что будет настоящей угрозой? Одним из таких трендов является цифровизация бизнеса, которая одновременно является как возможностью, так и угрозой. Подумайте, почему этот тренд для компаний носит неоднозначный характер.

Методика SWOT-анализа позволяет проводить его не только для принятия решений по развитию компании, но и в целом в отношении любой ситуации в жизни. Так, например, в старших классах многие начинают усиленно изучать иностранные языки. Это закономерно, если вы собираетесь поступать в зарубежный вуз, а если нет? Насколько актуальны языковые курсы для вас на данный момент?

Давайте попытаемся применить методику SWOT-анализа для решения этого вопроса. Нам необходимо:



ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА (ТО, ЧТО ЗАВИСИТ ОТ МЕНЯ/КОМПАНИИ)	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
.....	.....
.....	.....
ВНЕШНЯЯ СРЕДА (ТО, ЧТО НЕ ЗАВИСИТ ОТ МЕНЯ/КОМПАНИИ)	
Возможности (O)	Угрозы (T)
.....	.....
.....	.....

В случае проведения SWOT-анализа для бизнес-целей и определения слабых и сильных сторон компании следует обратить внимание на следующие составляющие её работы:

- маркетинговая деятельность и достаточность с учётом ситуации на рынке;
- система продаж и её адекватность реализуемому продукту, целевому клиенту;
- организация производственных процессов и адекватность выпускаемой продукции рынку;
- финансовое состояние компании и доступность источников финансирования;
- система управления, её прозрачность, лёгкость, оперативность;
- система управления персоналом и мотивации и т. д.
- социальные (повышение требований к охране труда, что требует дополнительных затрат);
- экономические (повышение цен на отдельные виды сырья, изменение налогового законодательства и т. д.);
- технологические (появление оборудования с новой технологией, способной сократить себестоимость на 30 %);
- политические (изменение взаимоотношений с соседними странами);
- экологические (приказ на установку фильтров);
- конкуренция (выход на локальный рынок иностранных гигантов, развитие текущим конкурентом сети фирменных магазинов).

Угрозы обычно классифицируются на несколько групп, поэтому необходимо подумать, какие именно угрозы характерны для рынка компании:

### Определить важность каждого аргумента



ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА (ТО, ЧТО ЗАВИСИТ ОТ МЕНЯ/КОМПАНИИ)	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Сейчас у вас уже есть определённые знания языка, и выучить его будет проще, нежели потом вспоминать (на это уйдёт больше времени) — S1 2. Стоимость курсов сейчас ниже, т. к. занятия проводятся в школе — S2 3. Сейчас вы можете ходить на занятия с друзьями и знакомыми (вместе веселее) — S3	1. У вас недостаточно времени на изучение языка, т. к. сейчас вы заняты углубленным изучением профилирующих предметов для сдачи экзаменов и поступления в вуз — W1 2. Вам сложно даются языки — W2
ВНЕШНЯЯ СРЕДА (ТО, ЧТО НЕ ЗАВИСИТ ОТ МЕНЯ/КОМПАНИИ)	
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. В вузе, в котором вы будете учиться, действует программа зарубежных стажировок — можно поехать на два месяца на практику за границу. Один из главных критериев отбора на стажировку — знание языка — O1 2. Сейчас развивается онлайн-обучение, это просто и не так дорого — O2 3. В вузе, где вы хотите учиться, много иностранных студентов. Зная язык, вы сможете с ними общаться и тем самым расширять свой круг знакомств и возможностей — O3 4. Вы сможете использовать иностранную литературу для подготовки к занятиям и поэтому будете получать высокие баллы — O4	1. Другие ученики (знающие язык) будут предпочтительнее выглядеть даже на предметах, не связанных со знанием языка — T1 2. Вы не сможете оплачивать обучение, т. к. стоимость с каждым годом становится всё выше — T2

### Соотнести элементы внутренней среды с элементами внешней среды

Следующий шаг: необходимо разнести выявленные сильные и слабые стороны в строки, а возможности и угрозы — в столбцы. Соотнесите «силу» и «возможности» и подумайте, как «сила» способна обеспечить достижение этих «возможностей». Теперь сопоставьте S1 «Сейчас у вас уже есть определённые знания языка, и выучить его будет проще, нежели потом вспоминать (на это уйдёт больше времени)» последовательно с каждой возможностью и угрозой. Например, как эта

сильная сторона взаимодействует с «наличием программ заграничных стажировок в вузе»? Конечно, напрямую! Чем лучше сейчас ваши знания иностранного языка, тем легче вам будет попасть на стажировку за рубеж.

Так же и с угрозами: соотнесите «силу» и «угрозы» и представьте, как «сила» способна устранить ту или иную угрозу.

На пересечении строк и столбцов определите те, по которым вы можете уже сейчас выявить взаимосвязь. Не обязательно, что вы найдёте взаимосвязь в каждой ячейке.

		Возможности (O)				Угрозы (T)	
Сильные стороны (S)		O1	O2	O3	O4	T1	T2
	S1						
	S2						
	S3						
Слабые стороны (W)							
	W1						
	W2						

После заполнения таблицы может возникнуть ситуация, когда некоторые строки или столбцы окажутся без единого значка, как, например, в случае с S3 и W2. Это ситуации с надуманными слабостями или сильными сторонами, но в рассматриваемом контексте возможностей и угроз эти качества могут быть совершенно бесполезными. В таком случае их можно исключить, так же как и для столбцов, если бы они были (в нашем примере этого не произошло). Особенно это будет актуально для аргументов с низкой степенью важности.

Но хотим сразу предупредить, что в такой ситуации таблица может оказаться неполной, особенно это касается пустых столбцов. Если в столбце отсутствуют плюсики, то мы плохо проанализировали себя или компанию и не знаем все сильные и слабые стороны.

### **Проанализировать взаимосвязи, которые были выявлены ранее**

Полученные в ходе анализа взаимосвязи необходимо проанализировать и подробно расписать, что стоит за каждым «плюсиком». Это поможет увидеть вполне ясную картину, описывающую, что нужно делать, а от каких действий лучше отказаться. На основе этого анализа уже можно построить конкретную и реальную стратегию, которая будет опираться на сильные стороны и возможности — ваши или компании, и в то же время не оставит без внимания слабые стороны и угрозы.

В предыдущей таблице мы выявили взаимосвязь между возможностью участия в зарубежных программах стажировки и наличием каких-то знаний языка, которые можно развить уже сейчас. Какие выводы можно из этого сделать?

**Шаг 1.** Необходимо больше узнать о данных программах: каковы требования к знаниям, на каком курсе возможна стажировка, в какие страны, как организовано пребывание в стране и т. д.

**Шаг 2.** Сопоставить свои возможности с требованиями программы стажировки и наметить «белые пятна».

**Шаг 3.** Проконсультироваться со своим преподавателем языка и разработать план действий (когда и что изучать, в каком формате и т. д.).

И если по результатам такого анализа будет очевидно, что изучение иностранного языка сейчас действительно неактуально и с этим можно подождать, то такое решение будет взвешенным, т. к. оно принято с учётом множества фактов.

Независимо от того, проводится ли SWOT-анализ для бизнеса или для себя, необходимо разработать план действий по нескольким направлениям (векторам):

- реализация сильных сторон;
- исправление или усиление слабых сторон, используя сильные стороны;
- разработка и реализация усилий для компенсации угроз.

По сути, по методике SWOT можно проанализировать любую ситуацию — от выбора гардероба до профессии или компании при трудоустройстве. Во всех случаях мы оцениваем свои сильные и слабые стороны, возможности, открываемые на новом месте, а также угрозы. Что же до маркетинга, то, по сути, этой методикой, в той или иной степени, владеет каждый маркетолог, занятый принятием стратегических решений.

Интуитивно мы пользуемся SWOT-анализом достаточно часто, но мало кто самостоятельно доводит подобную оценку до логического завершения, останавливаясь на принципиальном понимании ситуации и не углубляясь в анализ деталей маркетинга.

SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако он не может заменить в полной мере выработку стратегии или качественный анализ динамики.

# БИЗНЕС-КЕЙС

**В** ходе изучения теоретического материала о внешней и внутренней средах компании вы познакомились с таким инструментом, как SWOT-анализ.

Необходимо понимать, что на реальном рынке любая ошибка в бизнес-планировании может привести компанию к потере миллионов прибыли и даже к полному разорению. Бренд TURAN не является исключением, поэтому руководство компании и маркетологи тщательно анализируют все бизнес-процессы и среду, в которой компания оперирует. При годовом производстве в 100 миллионов литров заранее закупается специальное оборудование, транспорт, сырьё для производства упаковки и многое другое. Управление брендом просто не имеет права на ошибку.

Одной из самых эффективных форм анализа рыночной ситуации для бренда TURAN, позволяющей уверенно ориентироваться в своде данных, полученных в результате маркетинговых исследований, является SWOT-анализ. Он позволяет структурировать информацию, чтобы предельно точно определить самые важные точки работы с брендом, которые обеспечат ему успех на рынке.

Каждая новая стратегия бренда начинается со SWOT-анализа. Зачастую именно SWOT-анализ способен показать, что конкретно необходимо понять и какие данные получить в маркетинговых исследованиях. После проведения маркетинговых исследований SWOT-анализ корректируется.



Рис. 1. SWOT-анализ

<b>ВНУТРЕННИЕ</b>	<p style="text-align: center;"><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вода природного происхождения, «лёгкая» (низкое содержание дейтерия);</li> <li>- оздоравливающий и омолаживающий эффект;</li> <li>- комплекс минеральных веществ, необходимых человеку каждый день, идеальный pH-баланс, живая микрофлора;</li> <li>- месторождение в экологически чистом регионе (заповедный край Боровое), одно из 5-ти уникальных месторождений в мире;</li> <li>- качество подтверждено исследованиями НИИ Казахстана и других стран;</li> <li>- более 10 престижных наград, включая признание «Лучшая вода Европы» на международной экспертизе качества Monde Selection;</li> <li>- собственная научная служба;</li> <li>- адепты бренда – известные учёные РК;</li> <li>- инновационное производство в Казахстане.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая маржинальность природной минеральной воды (разница между отпускной ценой товарной единицы и себестоимостью товарной единицы);</li> <li>- бренд широко известен только в регионах северного Казахстана;</li> <li>- слабая представленность в торговых точках других регионов Казахстана.</li> </ul>
<b>ВНЕШНИЕ</b>	<p style="text-align: center;"><b>ВОЗМОЖНОСТИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мировая тенденция к ЗОЖ, ко всему природному/натуральному;</li> <li>- тренд «вечной молодости»;</li> <li>- качественная питьевая вода как одна из составляющих качества жизни;</li> <li>- рост потребления воды в мире;</li> <li>- в Казахстане очень мало брендов природной воды;</li> <li>- рост рынка бутилированной воды во всём мире;</li> <li>- в Европе граждане в среднем потребляют 1 л питьевой воды в день, в Японии — 650 мл, в Казахстане всего 130 мл в день. Потребность Казахстана в воде составляет 3 млрд литров в год, по факту производится 0,8 млрд литров в год. Соответственно, прогнозируется рост спроса.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>УГРОЗЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с советских времён «минералка», как называют природную воду, ошибочно считается исключительно лечебной, вредной для ежедневного потребления;</li> <li>- в Казахстане не сформирована культура питья воды, нет понимания необходимости потребления питьевой природной минеральной воды для здоровья;</li> <li>- люди не задаются вопросом качества воды так, как задаются вопросом качества других продуктов (к примеру, молочных или мясных изделий);</li> <li>- сильнейшее лобби «искусственных» (то есть не природных) вод мировых брендов;</li> <li>- мировая тенденция отказа от пластика (ПЭТ-упаковка).</li> </ul>



# Урок 39. SWOT-АНАЛИЗ

- Познакомиться с понятием «уникальное торговое предложение».
- Научиться формулировать УТП по результатам проведённого SWOT-анализа.

**Н**а предыдущем уроке вы познакомились с тем, что такое SWOT-анализ и для чего он нужен. На этом уроке вы попробуете сделать SWOT-анализ самостоятельно для выбранного вами ранее продукта.

Вам нужно будет провести SWOT-анализ поэтапно.

1. Сейчас вы больше знаете о своём продукте, бренде и компании-производителе. Основываясь на вторичных данных, результатах опроса и ваших личных наблюдениях, составьте матрицу SWOT для своего продукта. Вам будет необходимо определить SWOT-аргументы и дать им описание.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА (ТО, ЧТО ЗАВИСИТ ОТ ПРОДУКТА/КОМПАНИИ)	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Какие сильные стороны есть у вашего продукта/бренда, независимо от того, заявляет сейчас компания об этом или нет? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ .....	Какие слабые стороны есть у вашего продукта/бренда? Какие из них наиболее критичны с позиции усиления позиции на рынке? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ .....
ВНЕШНЯЯ СРЕДА (ТО, ЧТО НЕ ЗАВИСИТ ОТ ПРОДУКТА/КОМПАНИИ)	
Возможности (O)	Угрозы (T)
Какие возможности открываются на рынке? Какие тренды вы наблюдаете? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ .....	Какие угрозы должны уже сейчас беспокоить? Как можно защитить продукт и компанию? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ .....

- Определите важность каждого аргумента и пронумеруйте их. Самый важный аргумент из столбца «сильные стороны» получит индекс S1, затем по убывающей S2, S3 и т. д. То же самое проделайте со всеми остальными столбцами (W, O, T).
- Соотнесите элементы внутренней среды с элементами внешней среды и заполните таблицу, отмечая плюсами («+») клетки, где наблюдается взаимосвязь.



	Возможности (O)				Угрозы (T)			
	O1	O2	O3	O...	T1	T2	T3	T...
Сильные стороны (S)	S1							
	S2							
	S3							
	S...							
Слабые стороны (W)	W1							
	W2							
	W3							
	W...							

4. Проанализируйте выделенные взаимосвязи. Распишите, какие выводы можно сде-

лать для каждого случая, где вы наблюдали «+».





# Урок 40. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ, СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

- Научиться понимать сущность и принципы сегментации потребителя.
- Научиться определять потребности определённой целевой аудитории.

**М**ы продолжаем изучать маркетинг. На этом уроке вы узнаете, что такое сегментирование рынка, зачем оно нужно, и как его проводить.

Любая компания, выводящая свой товар или услугу на рынок, должна осознавать, что она не в силах удовлетворить нужды всех потребителей без исключения. Потребителей слишком много, а их желания и потребности подчас диаметрально противоположны. Для успешного контакта с потребителями разумнее выделить только ту их часть, которую именно эта компания, именно в это время и в этом месте способна эффективно обслужить.

Что же такое целевая аудитория, или целевой рынок?

**Целевая аудитория** — это определённая группа потребителей со схожими предпочтениями, на которую ориентируется создатель товаров или услуг.

Целевую аудиторию, которую планирует завоевать компания, следует описывать очень подробно. Именно подробная характеристика позволяет понять, чего действительно хочет покупатель, где ему предпочтительнее покупать продукт, какие каналы коммуникаций эффективнее всего использовать для продвижения товара. Для формирования своеобразного «портрета»

своего потребителя используется сегментация, которая предполагает разделение общего рынка на отдельные части с характерными чертами и отличиями. Далее все свои усилия компания концентрирует именно на этом сегменте.

Целью сегментации является создание такого предложения для своего клиента, которое позволит компании стать лучшим поставщиком в своём сегменте.

Процесс сегментирования рынка включает три этапа:

1. Выбор критериев сегментации, т. е. определение признаков, по которым потребители будут распределяться в те или иные группы (например, в классе мы можем сегментировать учеников по росту: «ниже 160 см», «160-170 см», «выше 170 см»).

2. Выбор стратегии сегментации, т. е. подходы, которые будут использованы для работы с целевыми рынками (например, используя только гендерную сегментацию, компания может определить в качестве своего сегмента всех женщин, а может добавить возрастной критерий и сузить свой сегмент до женщин 25-35 лет).

3. Выбор сегмента, т. е. оценка выбранного сегмента с точки зрения его привлекательности для бизнеса.

## Первый этап. Выбор критериев сегментации

Для проведения сегментации может быть использована масса критериев, которые можно отнести к трём основным группам.



Рис. 1. Критерии сегментации

Сегментация по ключевым дескрипторам является самым простым и доступным методом, т. к. для её проведения иногда достаточно официальной статистической информации, а также результатов количественных исследований о привычном покупательском поведении (любой потребитель с лёгкостью расскажет, как он покупает товар, почему его выбирает и что для него важно).

**Дескрипторам** называются базовые потребительские характеристики, которые позволяют сделать первичное сегментирование и получить общее описание каждого сегмента.

Однако они не всегда могут обеспечить маркетолога уникальной информацией.

В практике не используются все дескрипторы сразу, обычно для формирования сегментов прибегают к двум-трём:

- *уровень вовлечённости*: потребители группируются по частоте использования

продукта (активные, умеренные, пассивные потребители, не являющиеся потребителями); лояльности к брендам (не лояльные, нейтральные, лояльные); чувствительность к цене и т. д.;

- *лица, принимающие решения*: потребители группируются с учётом уровня их участия в принятии решения (не принимают решения (например, дети до 2-х лет), влияют на принятие решения (дети от 3 до 7 лет), принимают решение (дети 7-9 лет), покупатели (дети старше 9 лет, у которых есть свои карманные деньги));
- *демография*: базой для сегментации являются возраст, уровень дохода, пол, наличие и размер семьи, наличие домашних животных и т. д.;
- *место покупки*: потребители группируются по предпочитаемому месту совершения покупки (онлайн, в супермаркете, на рынке, в магазине около дома, по каталогу и т. д.);
- *география*: в основу сегментации закладывается место проживания (город или село).

### Задание 1

Выберите любой продукт и проведите для него сегментацию по перечисленным дескрипторам.

**Сегментация по выгодам или потребностям** основана на определении групп клиентов со схожими нуждами. Так, например, потребителей зубной пасты можно сегментировать по следующим потребностям: «белые зубы», «борьба с кариесом», «здоровые дёсны», «свежее дыхание» и т. д. Данную информацию также можно получить в ходе исследований, однако в данном случае используются смешанные методики — и количественные исследования (опросы), и качественные (фокус-группы).

Некоторые маркетологи утверждают, что использование данного подхода является доста-

точным, чтобы сегментировать рынок, потому что люди готовы платить за продукт, только исходя из рациональных преимуществ или функционала продукта. Однако, как показывают исследования, при принятии решения о покупке в 90 % случаев оно базируется на эмоциональных характеристиках. Поэтому для усиления своего предложения помимо рациональных выгод необходимо понять его эмоциональную составляющую.

Зачастую даже за рациональными причинами стоят эмоции. Хорошим маркетологам необходимо получить ответ на вопрос: «Зачем вам белые зубы, если они могут быть здоровыми, но не сверкающе белыми?» Только задав правильный вопрос, мы получим истинную причину. А такими могут быть: «хочу быть привлекательным», «хочу показать свой статус и успешность», «люблю, когда всё безупречно».

При анализе выгод и потребностей очень важно понимать, что такое потребность. В маркетинге есть два термина, описывающих, на первый взгляд, почти одно и то же, — это нужда и потребность.

**Нужда** — чувство нехватки чего-либо, связанное с физиологическими нуждами (еда, тепло, безопасность), социальными нуждами (общение с другими людьми) и т. д.

Нужды являются исходными составляющими природы любого человека.

Маркетологи по сути дела работают с нуждами в плоскости их определения (какая именно нужда есть у человека), но не создают её. Поняв нужду, можно создать потребность.

**Потребность** — нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью человека.

Например, для быстрого утоления голода житель США, скорее всего, выберет хот-дог, а голландец — крокет. И хот-дог, и крокет удовлетворяют одну нужду — голод.

По мере развития общества растут и потребности его членов. Рост потребностей, прежде всего, связан с желанием человека обладать определёнными вещами. Наглядным примером этого является ажиотаж вокруг выхода каждой новой модели iPhone. Люди, которые готовы провести ночь в торговом центре ради того, чтобы приобрести её первыми, стремятся удовлетворить свои специфические, отнюдь не базовые потребности. Очевидно, что некоторые потребности являются надуманными или навязанными, ведь на рынке каждый день появляются новые товары, пробуждающие любопытство, интерес и желание потребителей. Для поддержания этого азарта производители предпринимают целенаправленные действия. Они пытаются сформировать связь между тем, что они производят, и нуждами людей.

## Задание 2

Подумайте, какие причины могут стоять за теми или иными потребностями. Постарайтесь угадать ход мыслей потребителя.

- а) тональный крем для лица;
- б) энергетический напиток Red Bull;
- в) курсы английского языка;
- г) спортивные кроссовки;
- д) велосипед.

Сегментация по поведению — это разделение всех покупателей рынка на однородные группы по поведению, которое они проявляют в момент выбора, совершения покупки и использования товара.

Такое сегментирование является наиболее сложным, так как зачастую потребители сами не задумываются о причинах своего выбора.

### Из практики предпринимателей

- Для чего вам нужна вода (любая)? Сколько воды (любой) вы выпиваете в день?
- Что вы знаете о воде, которую купили в последний раз? Дайте ей несколько характеристик.
- Назовите пять вещей, которые вы обычно ожидаете от покупки бутилированной воды?
- Чего сейчас не хватает в той воде, которую вы покупаете?
- Хотели бы вы избавиться от лишнего веса?
- Как часто вы занимаетесь спортом и каким?
- Как часто вы бываете в стрессовых ситуациях?
- Что сможет убедить вас в целебных свойствах воды?
- Употребляете ли вы продукты или напитки для повышения иммунитета?
- При каких обстоятельствах вы решите купить новую воду?

Группировка сегментов по поведенческим характеристикам позволяет выделить потребителей с учётом их отношения к жизни, ценностей, преследуемых идей, которые в итоге отражаются на их потребительском поведении.

Сочетание поведенческой сегментации с базовыми дескрипторами даёт возможность компании разработать предложения, которые будут полностью отвечать желаниям покупателей.

### Задание 3

Как вы думаете, какое решение можно принять на основе следующей информации?

В результате анализа выявились две большие группы потребителей воды, в каждой из них потребители выпивают не менее двух литров воды в день, но в одной люди активно занимаются спортом, а в другой — нет.

Какой совет вы бы дали производителю бутилированной воды?

### Второй этап. Выбор стратегии сегментации

В зависимости от возможностей компании и её готовности к активным действиям на рынке возможен агрегированный (массовый) или фокусированные (дифференцированный или концентрированный) подходы к сегментации.

**Агрегированный (массовый) подход** к сегментации применяется в том случае, если компания может пренебречь различиями в сегментах и обратиться ко всему рынку сразу, используя стратегию «продукт для всех».

В наше время очень мало производителей придерживаются агрегированного подхода. Примером такого подхода могут быть товары массового спроса с невысокой стоимостью: спички, хлеб (заводского производства), гвозди и тому подобное.

**Дифференцированный подход** ориентирует компанию не на весь рынок, а на несколько различных по своим требованиям сегментов. Основные маркетинговые усилия сосредоточены на создании отличий в товаре, цене, распределении, стимулировании спроса.

Большинство товаров современного рынка создаются и развиваются с учётом нужд конкретных потребительских сегментов. Например, газированный напиток «Настоящий Буратино» нацелен на потребительский сегмент молодых

родителей (25-35 лет), которые помнят вкус настоящего лимонада из своего детства и покупают его себе и своим детям (4-9 лет). Целевой аудиторией йогуртов «Активиа» являются девушки и молодые женщины в возрасте 25-44 лет, которые хотят изменить свою жизнь к лучшему, готовы преобразоваться, стремятся к совершенству, но из-за недостатка свободного времени ищут продукт, который принесёт им быстрый результат.

#### Задание 4

Подумайте о брендах чая «Пиала» и Greenfield. На какие целевые аудитории ориентированы эти бренды? В чём отличие этих аудиторий? Постарайтесь максимально детально описать потребителей, которые выбирают «Пиалу» и Greenfield.

Концентрированный подход максимально приспособливается к требованиям отдельных специфических целевых потребительских групп.

Этот подход используется, когда все сегменты рынка насыщены и конкуренция крайне высока. В таких условиях компании стараются ещё тщательнее изучить целевую аудиторию и сконцентрироваться на специфических потребностях потребителей внутри сегмента. Так появляются различные модификации одних и тех же продуктов. Примером концентрированного подхода к сегментации может быть компания Johnson & Johnson, которая сконцентрирована на детском сегменте средств гигиены, но предлагает большой ассортимент внутри этого сегмента.

#### Третий этап. Выбор сегмента

Недостаточно выбрать существующие на рынке или потенциальные сегменты, необходимо выбрать, на каком или на каких из них компания будет работать. Основой выбора сегмента является его привлекательность. Для оценки привлекательности сегмента используются следующие требования:

— **ёмкость**: число потенциальных потребителей и, соответственно, необходимые затраты на удовлетворение их спроса;

— **доступность**: каналы распространения и сбыта продукции, позволяющие решить вопросы формирования сети сбыта;

— **устойчивость**: стабильность предпочтений потребителей внутри сегмента (например, молодёжь 12-15 лет очень нестабильна в своём выборе, так как подвержена трендам);

— **прибыльность**: потенциал сегмента с точки зрения чистой прибыли, за вычетом затрат на производство и сбыт;

— **совместимость**: критерий, показывающий степень готовности основных конкурентов поступиться выбранным сегментом рынка; насколько трудно будет для новой компании завоевать потребителей;

— **эффективность**: критерий, определяющий уровень опытности работы на выбранном сегменте рынка (есть ли у компании достаточные навыки и ресурсы для конкурирования в данном сегменте);

— **защищённость**: возможность выстоять в конкурентной борьбе, определить сильные и слабые стороны основных конкурентов.

#### Задание 5

Компания «Шин-Лайн» планирует выходить на рынок мороженого с новым продуктом, ориентированным на детей 9-12 лет. Насколько привлекательным вы считаете этот рыночный сегмент? Постарайтесь описать таких потребителей и то, что для них важно.

Подумайте, каким должен быть продукт, чтобы обеспечить хороший отклик у аудитории и устойчивое положение компании в этом сегменте.

#### Задание 6

Определите факторы, которые влияют на спрос и могут быть использованы как критерии сегментации (поставьте галочку в строчке, соответствующей правильному, на ваш взгляд, ответу).

	Влияют на спрос и могут быть использованы как критерии сегментации	Не влияют на спрос и не могут быть использованы как критерии сегментации
Доход покупателя		
Вкусы покупателя		
Накопленное имущество		
Размер семьи		
Цены на товары-заменители		
Образ жизни		
Затраты на производство		
Активность рекламных мероприятий		
Законодательные ограничения продажи некоторых товаров		
Изменение цен на сырьё		
Культура питания и её изменения		

### Задание 7

Проведите небольшой эксперимент. Задайте своим друзьям или родственникам (желательно не менее 6-7 человек, а лучше 10) три вопроса:

- Какую зубную пасту или шампунь они предпочитают?
- Почему им нравится тот или иной продукт?
- Как они поступят, если в магазине не окажется того продукта, который они предпочитают?

Как вы думаете, почему именно так ведут себя потребители? Можете ли вы объединить их в какие-то группы? Возможно ли продать одинаковый шампунь или пасту людям в разных группах? По



какому принципу вы распределили разных людей в одну группу? Какие критерии были использованы, чтобы объединить их в группы?

### Задание 8

Расположите отдельные маркетинговые процессы в правильном порядке. Обоснуйте ваше решение.

1. Исследование поведения покупателей.
2. Исследование предполагаемой реакции на введение нового товара.
3. Определение ёмкости рынка.
4. Изучение деятельности конкурентов.
5. Прогноз сбыта товара.
6. Сегментация.



# БИЗНЕС-КЕЙС

**Н**аряду с исследованиями, построением комплекса маркетинга, контроля ситуации посредством SWOT-анализа в комплексе маркетинговых мероприятий для успешного развития бренда ключевую роль играет точное понимание своей целевой аудитории, то есть правильное сегментирование рынка с целью выбора целевых сегментов для наиболее эффективного удовлетворения нужд потребителей.

## Ценовое сегментирование

Как уже упоминалось в предыдущих уроках, маркетологи природной воды TURAN при анализе рынка ориентируются на ценовые категории бутылированной воды объёмом 0,5 л.

Результаты ценового сегментирования выглядят следующим образом.

Сегмент до 100 тенге: представлены локальные торговые марки, использующие сырьё и комплектующие невысокого качества. Нет рекламы и продвижения, только низкая цена как основа конкурентной стратегии.

Сегмент 100-120 тенге: представлены раскрученные торговые марки с хорошим или высоким качеством продукта, которые используют различные маркетинговые каналы продвижения для потребителей с доходами выше среднего.

Сегмент 120-150 тенге: премиальные торговые марки, ориентированные на потребителей с высоким уровнем дохода.

Сегмент свыше 150 тенге: импортные торговые марки, представленные только в люксовых каналах сбыта: ресторанах, аэропортах, супермаркетах.



Рис. 1. Результаты ценового сегментирования

Бренд TURAN ориентируется на самый ёмкий сегмент — 100-120 тенге, предоставляя потребителям продукт высокого качества по доступной цене.

## Сегментирование потребительского рынка

Маркетологи бренда TURAN также проводят сегментирование потребительского рынка и анализируют его сегменты.

Так, анализ основных целевых сегментов рынка воды TURAN по **гендерному критерию** показывает, что целевая аудитория бренда состоит на 54 % из женщин и на 46 % — из мужчин. На сегодняшний день решение сделать покупку в основном принимает женская аудитория.

По **демографическому критерию** самая большая часть аудитории относится к сегменту 25-34 лет, то есть к активной категории людей, работающих, чаще семейных, заботящихся о себе и своей семье.

## Критерии выбора целевой аудитории

Критерии выбора целевой аудитории определяются по следующим параметрам:

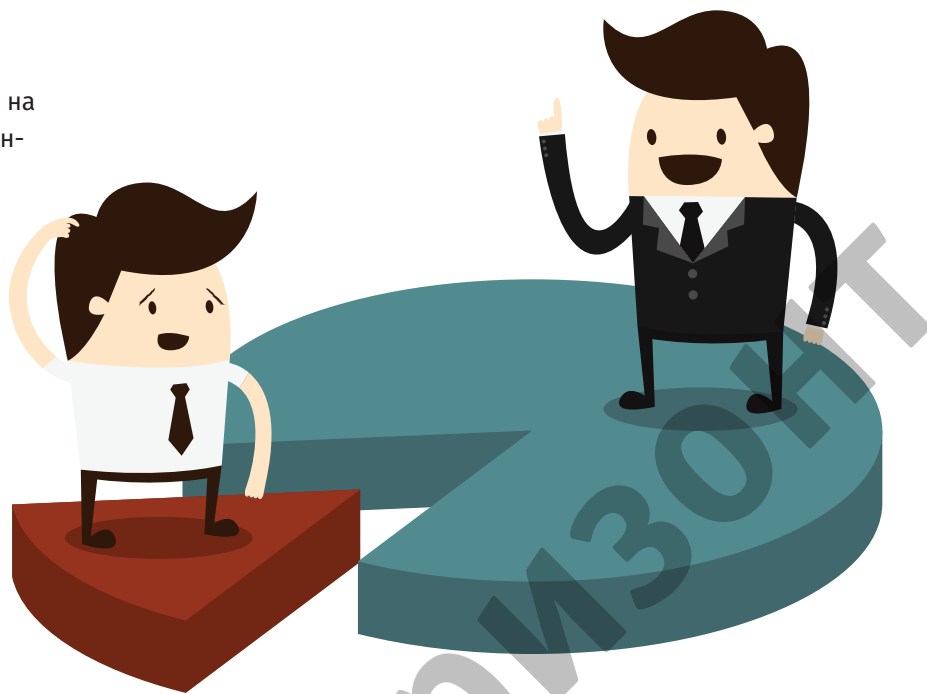
**Образование.** На рынке бутилированной воды преобладающей аудиторией являются люди с высшим или средним специальным образованием.

**Занятость/род занятий.** Доля занятых людей среди потребителей TURAN составляет 66 %, что ещё раз подтверждает теорию о том, что воду покупает активная категория людей, зарабатываю-

щих деньги самостоятельно. К 34 % неработающей аудитории в большинстве своём относятся люди пенсионного возраста, что также является положительным показателем для производителя, так как люди преклонного возраста относятся очень ответственно к выбору покупок. Отсюда можно сделать вывод, что население понимает важность потребления качественной бутилированной воды.

**Семейный статус.** 64 % приходится на потребителей, состоящих в браке. Данный показатель очень важен при разработке новых продуктов, так как, обладая этими данными, производитель делает упор на «семейный продукт», выпуская упаковки, удобные для семейного отдыха, семейных путешествий или использования продукта в быту.

**Социально-экономический статус.** При сегментировании аудитории также важно знать, за какую цену потребитель готов покупать продукт. Так как в основном бутилированную воду приобретает потребитель с заработком выше среднего, производитель бренда TURAN старается акцентировать внимание на продукте высокого качества по доступной цене.





# Урок 41. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ, СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

- Научиться применить на практике полученные знания о сегментации, чтобы определить потребности целевой аудитории.

**Н**а прошлом уроке вы узнали, что такое целевая аудитория и сегментация рынка, а также, как проводить сегментирование и какие стратегии для этого существуют.

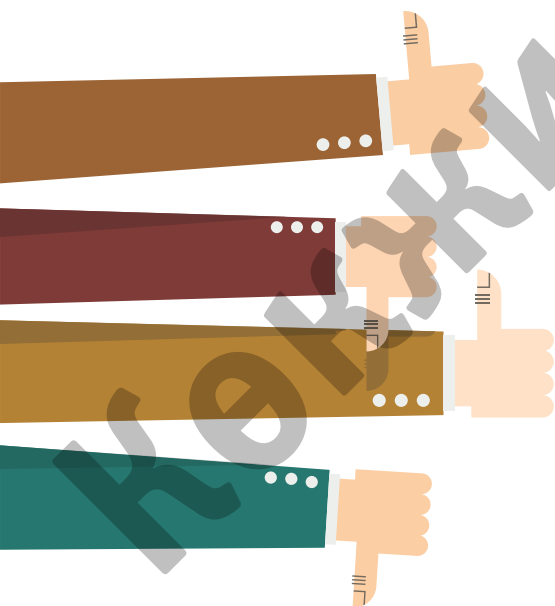
На этом уроке вы практически попробуете провести сегментирование для выбранного вами продукта.

1. Заполните профиль целевого клиента для вашего продукта согласно приведённым ниже критериям. Также вы можете вписать свои критерии, которые были выявлены в ходе ваших исследований и которые вы считаете важными.

ПРОФИЛЬ ЦЕЛЕВОГО КЛИЕНТА ПРОДУКТ _____	НАРИСУЙТЕ ОБРАЗ ВАШЕГО ЦЕЛЕВОГО КЛИЕНТА, КАКИМ ВЫ ЕГО ВИДИТЕ
Пол	
Возраст	
Семья	
Дети	
Стиль / образ жизни / увлечения	
Доход	
Место проживания (регион, город, сельская местность)	
Профессия	
Частота покупки	
Личные ценности	
Жизненные интересы	
Ожидания от продукта	
Дополнительные критерии:	

- Из получившейся таблицы выберите те критерии, которые вы считаете важными для проведения сегментации для вашего продукта. Объясните свой выбор.
- Выберите стратегию сегментации, подходящую для вашего продукта (агрегированную, дифференцированную или концентрированную). Обоснуйте свой выбор стратегии.
- Наконец, вы можете выбрать сегмент, на который будет ориентироваться ваш продукт. Что это за сегмент?
- Проведите оценку привлекательности выбранного сегмента по следующим критериям.

<p><b>Ёмкость</b></p> <p>1. Можете ли вы измерить выбранный сегмент, чтобы оценить будущие продажи? Укажите его размер и предполагаемый размер продаж.</p> <p>2. Есть ли у него потенциал дальнейшего роста? Как вы это поняли?</p>	
<p><b>Доступность</b></p> <p>1. Есть ли у компании выходы на каналы распределения (магазины, куда ходят покупатели продукта, и т. д.)?</p>	
<p><b>Устойчивость</b></p> <p>1. Устойчив ли выбранный сегмент? Могут ли его предпочтения быстро измениться?</p>	





# Урок 42. БРЕНД

- Познакомиться с основными составляющими бренда.
- Научиться различать описательную и творческую плоскость бренда.
- Научиться применять навыки для описания платформы бренда.

*Продукты сделаны на фабрике, но бренды созданы в умах людей.  
Уолтер Лэндор*

## 1. Понятие бренда

В нашу жизнь уже давно вошло понятие бренда. Хотя бы раз в день мы произносим это слово: «это хороший бренд», «это популярный бренд», «я люблю этот бренд». Задумайтесь, что вы имеете в виду под словом «бренд», когда произносите подобные фразы.

Скорее всего, вы подумали о самом продукте: о его внешнем виде и логотипе, о рекламе, которую вы видели, о тех людях, которые пользуются этим брендом, об отзывах, о его цене, о том, как с этим брендом меняетесь вы сами, становитесь лучше в своих глазах и в глазах окружающих.

**По сути, бренды — это обещания компаний и продуктов, в которые верят потребители. И чем больше эта вера, тем успешнее бренд. Подумайте, почему вы хотите именно эти кроссовки,**

**а не другие; именно этот смартфон, а не другой. Чем те бренды, которые входят в ваш вишлист, отличаются от тех, которые туда не попали? Можно предположить, что вы верите в их превосходство, в их уникальность, а некоторые бренды просто любите.**

Именно из-за этой любви потребители готовы прощать высокую цену, нестабильный сервис или даже недостаточное качество бренда и не замечать его конкурентов.

### Задание 1

Несмотря на то, что существуют продукты или сервисы, которые выполняют одни и те же функции, мы видим в них существенную разницу. Ниже приведены всем известные бренды и продукты, решающие одинаковые задачи. Постарайтесь охарактеризовать их. Как вы думаете, почему вы воспринимаете их по-разному?

Функция	Продукт	БРЕНД 1	БРЕНД 2
Бегать	Кроссовки	Nike	Adidas
Общаться	Смартфон	Apple	Huawei
Пить чай	Шоколад	Рахат «Казахстанский»	Alpen Gold
Перекусывать	Йогурт	ФудМастер «Дольче»	«Активиа»
Чистить зубы	Зубная паста	Colgate	Blend-a-med



## 2. История брендинга

Бренды стали называться брендами не так давно — лишь в последние 30-40 лет, хотя они окружали и наших родителей, и их родителей. Вспомните такие бренды, как яблоки сорта апорт, конфеты «Красная шапочка», курорт Боровое, каток Медеу, кюи Курмангазы — все эти места, людей и продукты мы уже давно знаем, любим их и гордимся ими.

Слово «бренд» («brand») произошло от древнескандинавского «brandr», что означало «жечь» и относилось к производителям, которые оставляли «след» на своих вещах. Эти метки позволяли определить происхождение и принадлежность вещи. Такое брендирование началось ещё в древние времена (5000-2000 лет до н. э.), когда мастера ставили свои отпечатки на глиняных изделиях или клеймо на скоте.

В 1200-х гг. в Англии пекари, кузнецы и ювелиры были обязаны ставить свои инициалы на товары, чтобы покупатели были уверены в их честности и добросовестности. Писари же ставили водяные знаки и печати для опознавания происхождения изделий.

В 1600-1800-х гг. осуждённые и рабы клеймились для идентификации. Так, в Англии у них выжигали букву «S» на щеке, а во Франции — изображение геральдической лилии («флёр-де-лис») на плече.

После 1800-х гг., помимо идентификации, бренды стали играть новую маркетинговую роль в результате начала массового производства, объёмы которого иногда превосходили потребности локального рынка. Производители были вынуждены искать новые рынки сбыта. Они понимали, что для успешной торговли недостаточно только лейбла или метки, поэтому они начали вносить свои имена в названия брендов, что ста-



BRANDING SLAVES.

Рис. 1. Брендинг рабов. Гравировка. Дата изображения: ок. 1858.

ло символом качества, определённых характеристик и гарантий. А в XIX в. производители броси-

ли все усилия на повышение известности своих брендов, приобретение доверия у покупателей



и мотивацию к покупке через активные рекламные действия.

## Задание 2

Подумайте и вспомните исторические факты, товары или услуги, которые являются брендами не менее 100 лет. Как вы думаете, почему у них получилось стать брендами и не затеряться среди других товаров и услуг?

.....

.....

.....

.....

## 3. Бренд — это отношение!

Вы, наверное, уже поняли, что бренд — это намного больше, чем просто логотип, а наше отношение к тем или иным брендам намного глубже, чем просто «нравится» или «не нравится». О некоторых брендах вполне можно написать настоящее сочинение о любви к ним.

Если раньше маркетологи говорили: «Вот, что может сделать наш продукт», — то сейчас фокус изменился на «Вот, что вы можете сделать с помощью нашего продукта». В первом случае речь идёт о функционале продукта, т. е. продукт имеет некоторые функции, которыми можно пользоваться, если есть необходимость. Во втором главными становятся выгоды клиента от использования конкретно этого продукта.

**Функция продукта** — это то, чем он является или что «делает». **Выгода или преимущество продукта** — это то, чем данная функция ценна для потенциального покупателя, или то, что он сам может сделать с продуктом.

Понимание выгод или преимуществ продукта для потребителя ложится в основу его позиционирования, которое является ключевой идеей бренда. Если у бренда нет чёткого позиционирования, то его сложно назвать живым.

БРЕНД	Слоган
Snickers	«Толстый-толстый слой шоколада»
Apple	«Think Different» («Думай по-другому»)
Сок Gracio	«Изысканное наслаждение»
Биопростокваша «Био-С Имун+»	«Лучший друг иммунитета»
Вода ASU	«Для активных людей, живущих полной и насыщенной жизнью»
Йогурт «Чудо»	«Яркий фруктовый вкус, ещё больше фруктов»
Кетчуп Heinz	«Выращено, а не просто произведено»

Разработка позиционирования строится на результатах маркетинговых исследований и сегментации потребителей и основывается на поиске уникального свойства товара или же его определённого качества, которое не предоставляют товары-аналоги, другими словами, **уникального торгового предложения (УТП)**.

Теорию уникального торгового предложения разработал американский учёный **Россер Ривз** в своей книге «Реальность в рекламе» в 1961 г.

УТП должно рассказать о товаре так, чтобы вызвать удивление потребителя, чтобы тот посмотрел на него по-новому — так, как не привык смотреть на товары той же категории. Далее УТП с помощью грамотного копирайтинга трансформируется в слоган или бренд-месседж.

1-й УРОВЕНЬ: СОЦИАЛЬНО- ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ	2-й УРОВЕНЬ: РАЦИОНАЛЬНЫЙ	3-й УРОВЕНЬ: ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ	4-й УРОВЕНЬ: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ	5-й УРОВЕНЬ: ЦЕННОСТНЫЙ
Выбор ниши происходит на основе базовых характеристик потребителя: пол, возраст, доход, образование, социальное положение и т. д.	Акцент делается на качестве продукта, особенностях вкуса, состава, технологий и т. д.	Во главе стоят преимущества использования продукта, в том числе основанные на функциональных особенностях упаковки и самого продукта.	Вокруг марки создаётся определённая эмоциональная атмосфера за счёт использования ассоциаций с продуктом и ситуаций его потребления.	Бренд строится на пересечении ценностей, стоящих за образом продукта, со значимыми ценностями его потребителей.
Холодный чай Lipton Ice Tea позиционируется как молодёжный бренд. Делается это с помощью рекламы, в которой чётко показана целевая аудитория продукта, её стиль жизни, одежда, тусовки. С этим портретом ассоциирует себя потребитель.	Напитки Laimon Fresh позиционируются как натуральные, о чём говорят слоганы «Содержит сок лимона, лайма и мяту». Также удачно на это играет зелёный цвет самой упаковки.	Примером является Fanta, где новый искривлённый дизайн бутылки ещё лучше отражает весёлый и фривольный характер бренда. Для продвижения выгоды для потребителя такие бренды демонстрируют удобство их использования — например, йогурт «Активиа» в стаканчике с трубочкой, позволяющем перекусить на ходу.	Наиболее ярким примером позиционирования на эмоциях является Coca-Cola, которая ассоциируется с праздником, а именно Новым годом. Все помнят новогодние рекламные кампании «Праздник к нам приходит...».	Лимонады «Настоящий Буратино» позиционируются как знакомые с детства, о чём говорят слоганы «Вкус, возвращающий в детство» и «Вкус, знакомый с детства». Это позволяет создавать доверительные отношения с родителями и в то же время быть близкими современным детям.

### Задание 3

Сформулируйте и опишите уникальное торговое предложение для брендов из таблицы выше. Какими характеристиками они отличаются от своих конкурентов? Являются ли их слоганы удачными, на ваш взгляд?

.....

.....

.....

.....

.....

### Задание 4

Выберите 3 своих любимых бренда. Сформулируйте УТП этих брендов. Легко ли это было сделать? На-

зовите ваши бренды и попросите вашего соседа по парте или друга определить для них УТП. Совпали ли ваши формулировки? Если не совпали, то почему?

.....

.....

.....

.....

## 4. Позиционирование бренда

Разработка позиционирования бренда может происходить на пяти уровнях.

Многие товары и услуги на казахстанском рынке появляются только по причине производственных возможностей компании, т. е. товар остаётся товаром и не становится брендом. Продукты позиционируются только на рациональном уровне, производители заявляют, что используют натуральные ингредиенты или апеллируют к их вкусу. Для современного потребителя этого мало. Он хочет чувствовать эмоциональную взаимосвязь и близость с брендом, хочет знать, что этот продукт подходит именно для него.

### Задание 5

Приведите по три собственных примера брендов с позиционированием на различных уровнях (социально-демографическом, рациональном, функциональном, эмоциональном, ценностном).

.....

.....

.....

.....

Для выбора направления позиционирования бренда используется такой инструмент, как «карта восприятия». С его помощью можно также

определить, какую позицию занимает бренд по отношению к конкурентам у потребителей.

**Карта восприятия** — это попытка визуально отразить, что творится в сознании у целевых потребителей. Она характеризует предпочтительные комбинации выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного товара.

Точки на карте восприятия — это местоположение брендов, товарных категорий или тестируемых товаров и оценочных высказываний относительно друг друга.

**Оси карты восприятия** — это оси координат (часто две-три), протянутые между точками (группами точек) полярных высказываний, соответствующих основным мотивам (критериям) принятия решения о покупке, предпочтениям в выборе марки или ситуациям потребления. Чтобы определить оси, используются результаты исследований целевых потребителей. Обычно это ответы на вопросы: «Что для вас важно при



Рис. 2. Карта восприятия брендов газированных напитков

выборе продукта?» или «На что вы обращаете внимание при выборе продукта?»

## Задание 6

Посмотрите на карту восприятия брендов (рис. 2). На ней размещены различные газированные напитки.

1) Как вы думаете, почему в качестве осей карты восприятия были выбраны именно «Традиционные», «Современные», «Специфические потребности» и «Подходит для всех»?

.....  
.....  
.....  
.....

2) Выберите любые три точки на карте восприятия и объясните, почему они занимают именно те позиции, где они указаны.

.....  
.....  
.....  
.....

3) Вспомните, какие напитки вы ещё знаете. Расположите их на этой же карте восприятия с учётом заданных критериев. Если вам ничего не пришло в голову, вы можете расположить на карте следующие предложенные бренды: Mirinda, Sprite, Funky, «Солнечный лимонад», Smile, «Напитки из Черногоровки», «Грушевый Арасан».

.....  
.....  
.....  
.....

## 5. Подведём итоги

На сегодняшнем уроке мы познакомились с понятием бренда. Мы узнали, что бренд представляет собой комплекс представлений, мнений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик о продукте либо услуге в сознании потребителя.

То есть, является своего рода ментальной оболочкой продукта или услуги.

Мы узнали, что история брендинга началась ещё 7000 лет назад, когда мастера начали ставить свои метки на произведённых ими изделиях, чтобы гарантировать покупателям их качество и обозначить свою ответственность за их производство.

Мы также определили, что в основе уникального торгового предложения бренда, которое отличает его от конкурентов, лежит не функция продукта, а выгода или преимущество от его использования. Удачно сформулированный слоган, который является лаконичной формулировкой УТП, помогает потребителю выбрать именно этот бренд из множества товаров-заменителей.

При этом каждая компания сама выбирает, на каком уровне ей позиционировать свои бренды: выбирать ли для этого такие характеристики, как пол, возраст или доход потребителей (социально-демографический уровень); делать акцент на составе или качестве продукта (рациональный уровень); уделять особое внимание упаковке (функциональный уровень); привлекать различные ассоциации, возникающие при мысли о бренде (эмоциональный уровень) или подчёркивать ценность бренда для потребителей (ценностный уровень).

Для того чтобы визуально отразить место бренда относительно конкурентов в сознании потребителей, используются карты восприятия, на которых бренды становятся точками на осях координат — показателях основных мотивов,двигающих покупателей на покупку того или иного бренда. Составив подобную карту восприятия, вы можете наглядно увидеть положение вашего бренда относительно конкурентов и подумать, что вы можете сделать, чтобы сместить его в то место, которое соответствует вашим бизнес-планам.



# Урок 43. БРЕНД

- Познакомиться с основными составляющими бренда.
- Научиться различать описательную и творческую плоскость бренда.
- Научиться применять навыки для описания платформы бренда.

## 1. Элементы бренда

На прошлом уроке мы говорили, что бренд — это комплекс представлений, мнений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик о продукте либо услуге (ментальная оболочка) в сознании потребителя.

*Бренд живёт в сознании потребителей, поэтому **брендинг** — это процесс, в ходе которого в течение длительного периода формируется желаемое восприятие или имидж бренда через образование добавочной ценности, эмоционального либо рационального «обещания» торговой марки и её постоянного продвижения на рынке.*

Для этого используются элементы бренда (см. рис. 1). И чем больше задействовано этих элементов, тем большее воздействие бренд оказывает на потребителя. Совокупность этих элементов и будет являться **бренд-платформой**.

Именно поэтому *American Marketing Association* определяет бренд как имя, определение, дизайн, символ и прочие качества, которые характеризуют товар или сервис одного игрока рынка.

**Бренд-платформа состоит из следующих элементов.**

Давайте рассмотрим бренд молодёжной спортивной обуви **Vans**, чтобы посмотреть, как элементы бренд-платформы работают на его позиционирование.

Визуальные (всё, что видим)	Вербальные (всё, что слышим и понимаем)	Поведенческие (всё, что чувствуем)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Логотип</li><li>- Цветовая схема бренда</li><li>- Шрифтовые решения бренда</li><li>- Принципы оформления (офис, документы, упаковка, точки продаж и т. д.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Название</li><li>- Слоган</li><li>- Позиционирующие фразы</li><li>- Легенда бренда (история, описание деятельности, миссия, ценности и т. д.)</li><li>- Преимущества продукта</li><li>- Цена</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Сервис для потребителей</li><li>- Построение команды</li><li>- Стиль общения с потребителем</li><li>- Роль бренда в обществе</li><li>- Социальная активность — PR</li></ul>

Рис. 1. Элементы бренда

**Визуальные элементы.** Логотип Vans сделан в стиле граффити, словно ограничен стеной, на которой он написан. Резкие очертания букв и вся символика нацелены на основных потребителей бренда — молодёжь и её культуру. Цветовая схема бренда также играет на эту ассоциацию — лаконичный чёрный цвет. Кроме того, однотонность и монохромность логотипа говорит о том, что перед нами серьёзный продукт, а значит, ему можно доверять.

**Вербальные элементы.** Слоган Vans — «Off the Wall» («За стеной»). Целевая группа бренда — неформальная молодёжь, которая ведёт активный образ жизни и занимается экстремальными видами спорта (скейтборд, BMX, паркур и т. д.). Их главная «боль» — повышенный травматизм из-за некачественных кроссовок, которые не защищают ноги должным образом. Слоган бренда, с одной стороны, призывает молодых людей выйти за пределы своей зоны комфорта. Эта бунтующая составляющая близка молодому поколению. С другой стороны, он обещает, что за этой самой стеной владелец кроссовок Vans окажется в безопасности, ведь бренд позаботился об этом. Именно это позволяет бренду ставить высокую цену на свою продукцию (от 17 000 тенге и выше за пару). При этом низкая цена сыграла бы скорее против бренда: если перед вами модные молодёжные кроссовки, соответствующие поведенческому коду потребителей, качественные и надёжно защищающие вас во время занятия экстремальными видами спорта, как они могут стоить дёшево?

**Поведенческие элементы.** Один из аватаров бренда — 23-летний Богдан, живущий в небольшом городе и работающий продавцом в магазине спортивных товаров с зарплатой \$300 в месяц. Всё своё свободное время он проводит с друзьями, катаясь на BMX, мечтает участвовать в соревнованиях, записывает обучающие ролики на YouTube, чтобы со временем начать зарабатывать на своём хобби. Богдан тратит много времени на постановку нового трюка из-за неудобной обуви, которая скользит и не защищает его ноги

от травм. Именно эту проблему решают Vans, ставясь не просто очередной парой обуви, а тем инструментом, который приведёт Богдана к осуществлению своей мечты и сделает знаменитым, богатым и успешным. В подобной легенде многие молодые люди узнают себя и захотят приобрести кроссовки, которые могут изменить их жизнь.

## Задание 1

Подумайте, почему все три типа элементов бренда (визуальные, вербальные и поведенческие) важны для его позиционирования. Обоснуйте свой ответ для каждого из трёх типов элементов бренда.

.....  
.....  
.....

## Задание 2

Выберите любой бренд и составьте для него аналогичную таблицу, указав его визуальные, вербальные и поведенческие элементы. Сделайте вывод о том, почему для позиционирования выбранного вами бренда были избраны именно эти элементы.

## 2. Бренд-пирамида

В структурированном виде бренд-платформа обычно представляется в виде **бренд-пирамиды**, которая охватывает все элементы бренда: от позиционирования до названия и логотипа.

Давайте посмотрим на то, как выглядит бренд-пирамида (см. рис. 2).

А теперь давайте посмотрим, как выглядит бренд-пирамида для конкретного бренда. В качестве примера мы выбрали сеть кофеен **Starbucks** (см. рис. 3).

## Задание 3

Объясните, почему сеть кофеен Starbucks выбрала для своего позиционирования именно эти элементы бренда («Что мы видим», «Что мы слышим», «Что мы чувствуем», «Рациональные преимущества», «Эмоциональные преимущества», «Ценности», «Личность», «Суть бренда»).





**• СУТЬ БРЕНДА**

Результирующее убеждение, ключевое обещание бренда потребителю.

**• ЛИЧНОСТЬ**

Представление о бренде потребителями, выраженное в форме характеристик, которыми обладал бы бренд, будь он человеком.

**• ЦЕННОСТИ БРЕНДА**

Уникальные положительные характеристики, в которых заключаются ключевые отличия от конкурентов: семейные и социальные; культурные и духовные; нравственные и религиозные и т. д.

**• РАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

Преимущества от взаимодействия с брендом обеспечиваются функциональными характеристиками и связаны с осязаемыми свойствами и коммуницируются во внешней среде.

**• ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

Ощущения от взаимодействия с брендом, представления о его неосязаемых качествах задают тон коммуникаций.

**ЧТО МЫ ВИДИМ**

Логотип, цветовая гамма, шрифтовые решения, принципы оформления (офис, точки продаж, упаковка)

**ЧТО МЫ СЛЫШИМ**

Слоган, легенда, позиционирующие фразы

**ЧТО МЫ ЧУВСТВУЕМ**

Построение команды, стиль общения с потребителем, роль бренда в обществе, социальная активность, PR позиционирующие фразы

Рис. 2. Бренд-пирамида

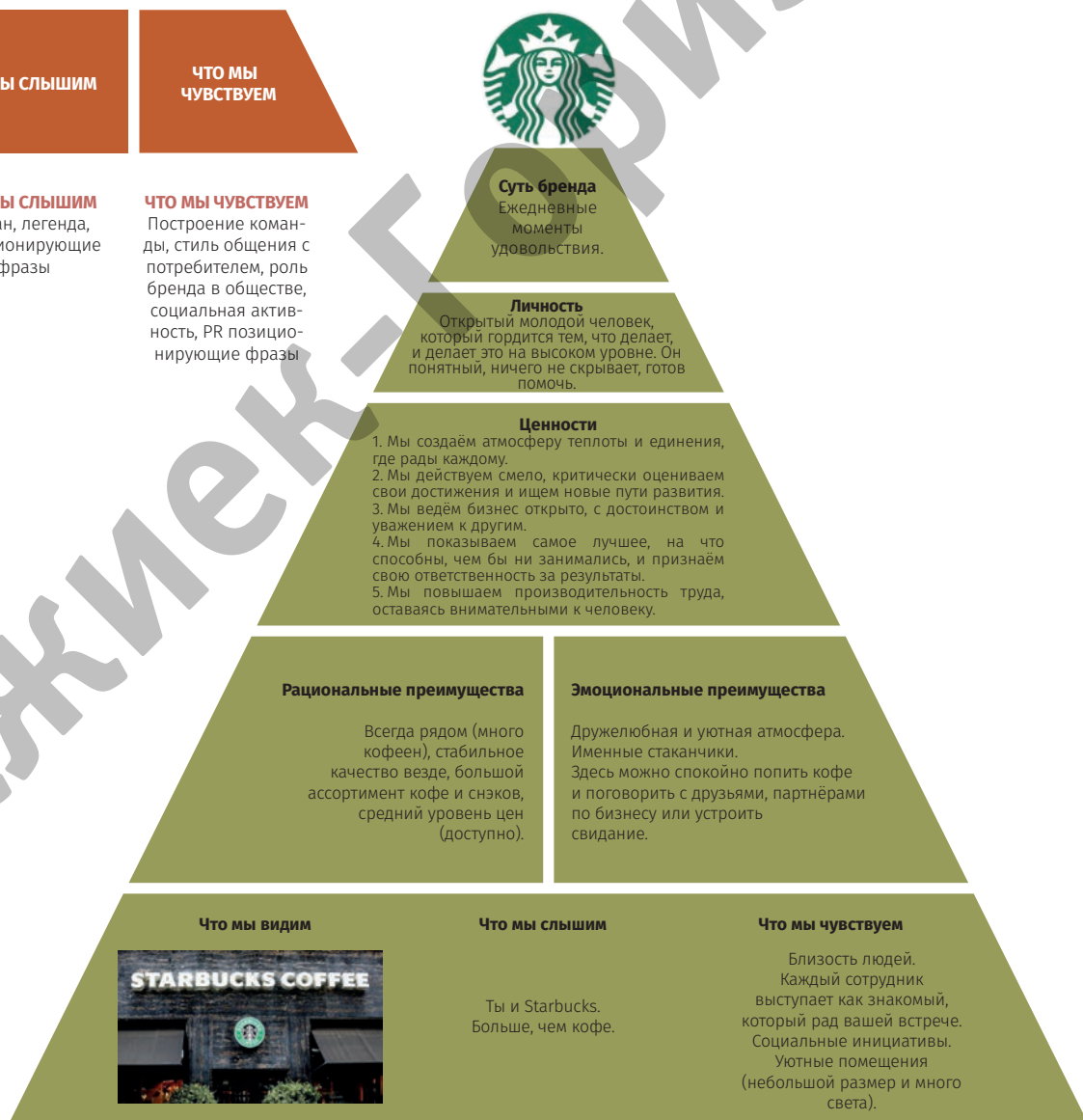


Рис. 3. Бренд-пирамида сети кофеен Starbucks

### 3. Вывод бренда на рынок

Как мы уже говорили, задачей любой компании является не просто производство какого-либо продукта или оказание услуги, а создание и развитие собственного бренда, который позволяет надеяться на долгосрочное присутствие на рынке. Это подтверждают бренды, которые существуют на рынке более 100 лет независимо от смены поколений и развития прогресса.

Создание бренда — это творчество, основанное на глубоком знании рынка. В этом ключ к

успеху и устойчивому развитию. Обещание преимуществ и умение их сдерживать отличает настоящий бренд от мыльного пузыря. А активные и регулярные коммуникации с потребителями должны отражать ключевую идею бренда в виде, понятном для его целевой аудитории. В целом вывод бренда на рынок можно представить в виде пяти этапов, три из которых мы детально рассмотрели ранее.

Процесс разработки бренда выглядит следующим образом.

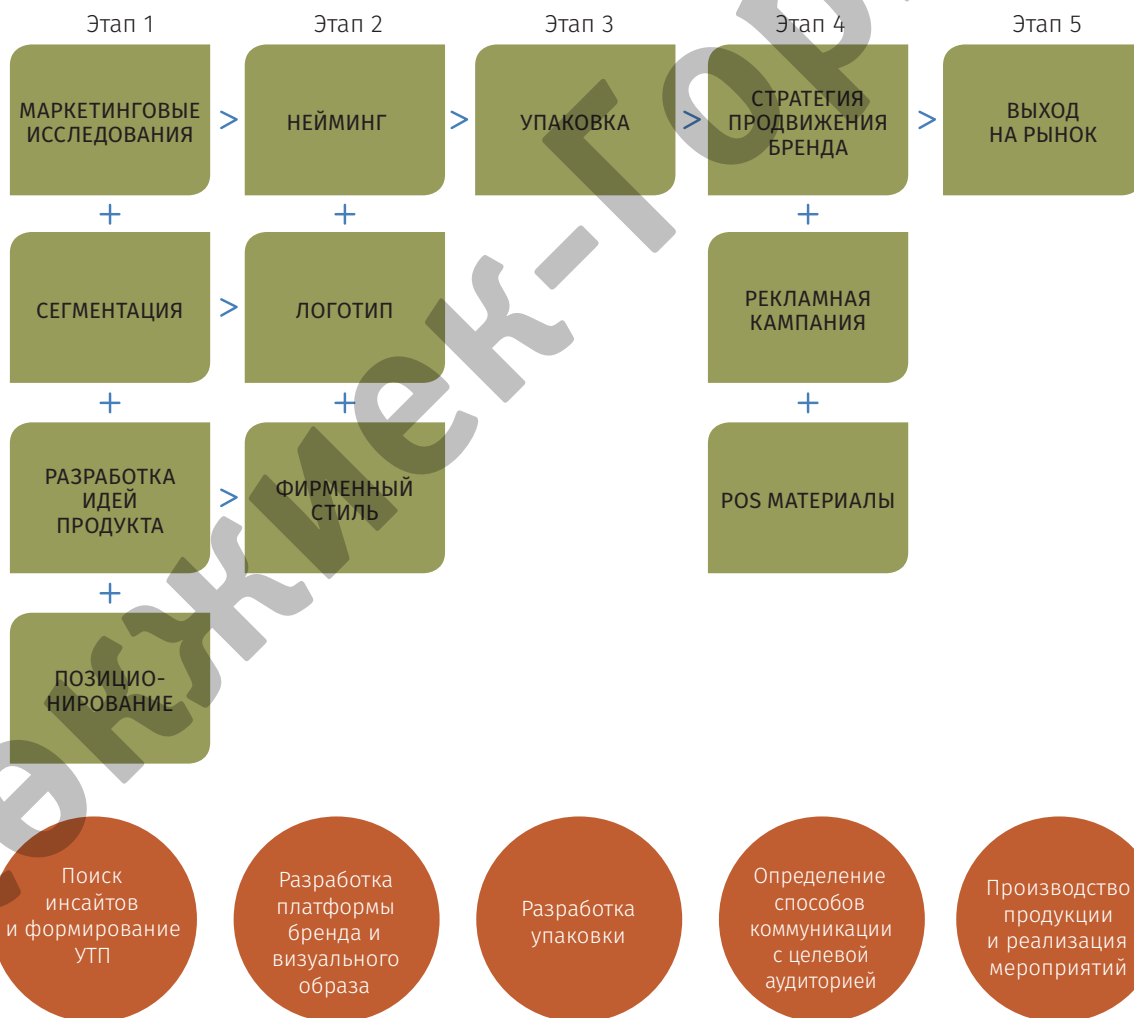


Рис. 4. Процесс разработки бренда

## Задание 4

Опишите, в чём состоит значимость каждого этапа разработки бренда (маркетинговые исследования, нейминг, упаковка, стратегия продвижения бренда, выход на рынок).

.....

.....

.....

## Задание 5

Как вы думаете, почему этапы разработки бренда следуют друг за другом именно в указанной очередности?

.....

.....

.....

## 4. Подведём итоги

На сегодняшнем уроке мы познакомились с элементами бренда. Мы узнали, что, чем больше таких элементов присутствует в бренде, тем крепче его связи и близость с потребителем. Разрабатывая платформу бренда, мы должны учитывать его визуальные характеристики: то, как выглядит логотип бренда, какие ассоциации он вызывает, какие цвета, шрифты и дизайн в нём используются; вербальные характеристики: о чём говорит его название, к чему призывает слоган, какие преимущества он предоставляет своим клиентам; поведенческие характеристики: как проходит общение с клиентами, какую роль бренд играет в обществе, какие средства PR он использует.

Мы также увидели, какую роль играет бренд-пирамида при выводе бренда на рынок. Бренд-пирамида позволяет наглядно увидеть, как именно бренд воспринимается потребителем: что он видит,

слышит и чувствует, какие рациональные и эмоциональные преимущества выделяет в бренде, каким его ценностям он отвечает, какие личностные характеристики приобретает потребитель при пользовании брендом, и в чём состоит его суть.

Создание бренда требует неординарного мышления и творческого подхода. Это кропотливая работа, требующая значительного времени, которая начинается с проведения маркетингового исследования, а затем проходит такие этапы, как нейминг, разработка дизайна упаковки, стратегии продвижения бренда. Только затем бренд оказывается готовым выйти на рынок.





# Урок 44. БРЕНД

- Познакомиться с основными составляющими бренда.
- Научиться различать описательную и творческую плоскость бренда.
- Научиться применять навыки для описания платформы бренда.

**К**ак вы поняли, задачей любого бизнеса является не столько производство продукта и организация сервиса, сколько развитие своего бренда, т. к. именно он даёт возможность отличаться от конкурентов. При этом бренд — это не просто красивые картинки и логотипы: за его созданием стоят усилия не одного человека. Поэтому, когда вы будете описывать свой бренд, подумайте, для кого он создан, какие нужды и потребности он способен удовлетворить, что лежит в основе его позиционирования.

Ранее вы уже определили целевую аудиторию вашего продукта и, наверное, задумывались, что для неё важно. Следующим шагом будет «формулирование продукта», которое включает разработку самого бренда и его позиционирование.

Используя схему платформы бренда, заполните её для вашего продукта с учётом тех целей, которые стоят перед вами.

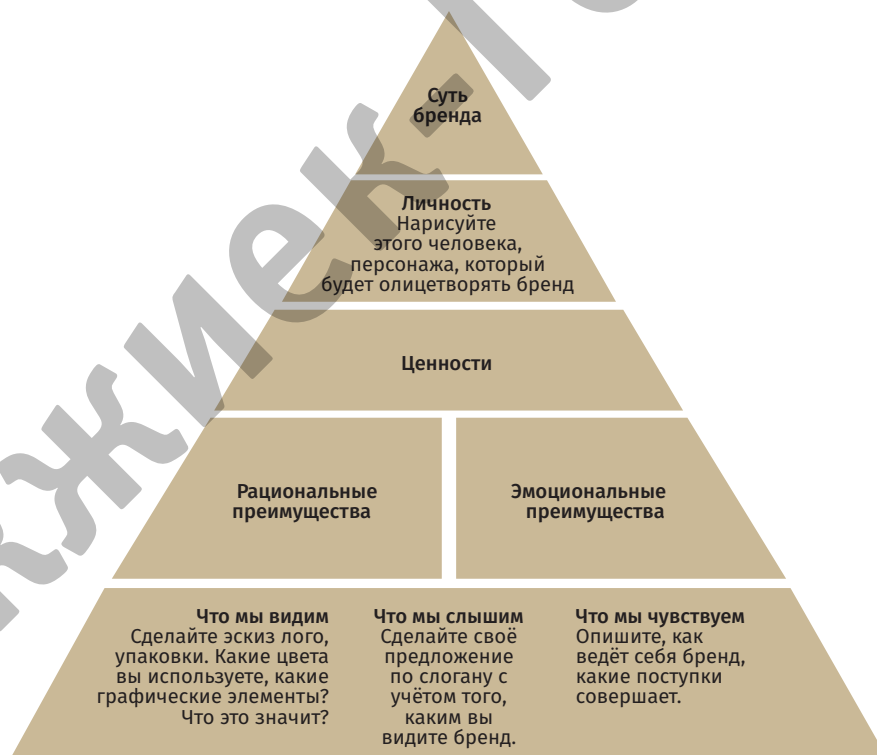


Рис. 1. Бренд-пирамида

Подготовьте небольшой рассказ-презентацию о вашем бренде на основании всех отдельных элементов платформы бренда.



# Урок 45. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Научиться различать комплекс маркетинговых коммуникаций ATL, BTL.
- Научиться составлять план доведения ценности изучаемого продукта/услуги до конечного потребителя посредством ATL, BTL.

*Человек, прекративший рекламировать свой товар, чтобы сохранить деньги, подобен тому, кто остановил часы, чтобы сохранить время.  
Томас Джефферсон*

**С**овременный рынок требует намного больше, чем создание нужного товара, предложение хорошей цены и обеспечение его доступности для целевых потребителей. Без коммуникаций продажи практически невозможны. При этом коммуникации, несмотря на большую долю творчества, являются запланированным процессом, в противном случае компания может потерять желаемую прибыль или нанести ущерб своему имиджу.

## Задание 1

Каждый день мы сталкиваемся с массой сообщений от производителей. Какие-то надолго западают нам в память. Вспомните, какие сообщения (какие продукты и производители) вам наиболее

запомнились за последнее время? Где вы их видели или слышали? Почему они вам запомнились? Чем они отличаются от других?

**Маркетинговые коммуникации** представляют собой непрерывный процесс информационного взаимодействия компании или бренда с целевой аудиторией.



Исследования в области человеческой памяти и поведения показали, что в среднем, чтобы запомнить, человек должен увидеть рекламу 7 раз, а чтобы купить продукт, количество контактов с сообщением или брендом должно составить не менее 11 раз.

Именно по этой причине крупные компании не перестают взаимодействовать с потребителями даже в нехарактерное для потребления время, например, производители мороженого и газированных напитков — зимой, а производители сладостей и конфет — летом. В зависимости от сезона производители изменяют интенсивность такого взаимодействия, но не прекращают его.

Для того чтобы в течение года коммуникации были целенаправленные, а компания могла через них стимулировать не только покупку определённых продуктов, но и свой имидж, разрабатывается ежегодный план коммуникаций.



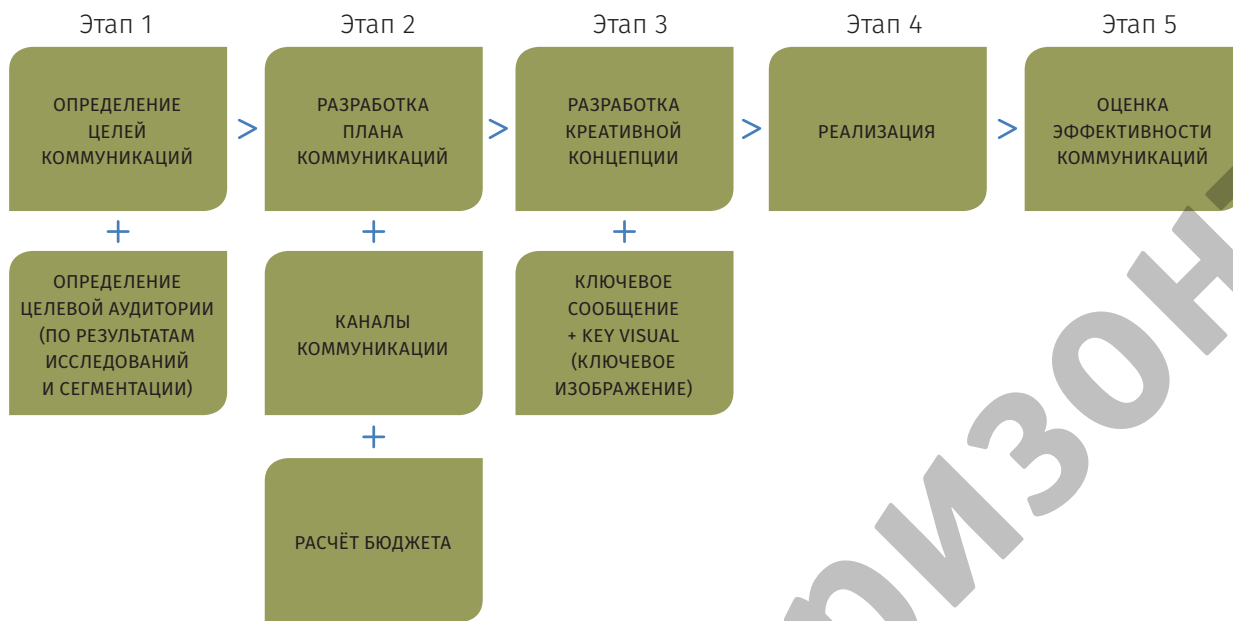


Рис. 1. Процесс разработки коммуникационного плана

**Этап 1. Определение целей коммуникации и целевой аудитории (ЦА).** Компания должна быть нацелена на конкретный сегмент рынка. Если пытаться донести информацию до всех групп сразу, то получится универсальное сообщение, которое не привлечёт внимания и не будет учитывать особенности какой-либо группы вообще. Соответственно, это будет пустая трата денег и времени. Если говорить о целях, то самыми распространёнными целями маркетинговых кампаний являются:

- информирование ЦА о продукте или услуге;
- повышение узнаваемости бренда;
- привлечение ЦА конкурентов;
- изменение культуры потребления;
- стимулирование потребителей к покупке товара или услуги;
- формирование лояльности потребителей по отношению к бренду.

Цели кампании определяют каналы распространения рекламных сообщений и их интенсивность, а также ожидаемую обратную реакцию ЦА.

**Этап 2. Разработка плана коммуникаций, определение каналов коммуникаций и расчёт бюджета.** Чаще всего бюджет маркетинговой компании рассчитывается путём определения процента от оборота, который будет использован для дальнейшего продвижения. Например, у производителей парфюмерии и косметики он составляет от 30 до 50 % от продаж, а у производителей продуктов питания — от 3 до 20 %. Важно также учитывать, сколько на продвижение своих продуктов тратят конкуренты, иначе голос компании будет незаметен на фоне громких конкурентов.

Параллельно с бюджетом определяются средства продвижения и каналы коммуникации, т. к. их набор напрямую влияет на бюджет.

К числу средств продвижения можно отнести:

— рекламу.

**Реклама** — это однонаправленная (не предполагает прямой обратной связи) форма неличной коммуникации, осуществляемая на платной основе с целью привлечения внимания к объекту рекламирования.



В качестве рекламных носителей могут выступать следующие каналы: телевидение, радио, печатные СМИ, Интернет, ООН («out-of-home», то есть наружная реклама), каталоги, и т. д.

— стимулирование сбыта.

**Стимулирование сбыта** представляет собой систему краткосрочных побудительных мер и приёмов, направленных на поощрение покупки или продажи товара и принимающих форму дополнительных льгот, удобств, экономии.

Действиями для стимулирования сбыта могут быть сезонные и прочие скидки, дисконтные карты, купоны, подарки за покупку, сэмплинг (бесплатное распространение образцов товара) и дегустации, промо-кампании с отправкой кодов или сбором этикеток, специальные предложения («1+1») и т. д.

— PR («public relations», то есть связи с общественностью);

**PR** — это планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между компанией и её общественностью (потребителями, населением в целом, конкурентами, государством, партнёрами и т. д.).

К числу используемых инструментов PR относятся ивенты, спонсорство, выставки, благотворительность, конференции, семинары, публикации интервью и т. д.

— прямой маркетинг.

**Прямой маркетинг** — это прямое, без промежуточных звеньев, взаимодействие продавца (производителя) с потребителем в процессе продажи.

В основе него лежит персонализированное отношение к клиенту, предполагающее тесное взаимодействие и обратную связь. Таким образом, прямой маркетинг ориентирован не на целевые группы, а на отдельных людей.

Прямой маркетинг включает личные (персональные) продажи; электронную торговлю; директ-

мейл маркетинг; телефонный маркетинг; телемаркетинг; каталог-маркетинг (рассылка каталогов).

**Этап 3. Разработка креативной концепции, ключевого сообщения и изображения.** Разработка эффективного информационного обращения к аудитории является одной из самых главных задач, т. к. ошибка на данном этапе может привести к краху всей рекламной кампании.

Определяя оптимальное содержание сообщения, маркетологи должны стремиться создать призыв, обозначить тему, идею и донести уникальное торговое предложение, т. е. выделить преимущества, мотивы или причины, исходя из которых аудитория будет оценивать предлагаемый продукт. На этом этапе работают сразу несколько профессионалов — креативщики, копирайтеры, дизайнеры и маркетологи.

## Задание 2

Посмотрите на несколько рекламных кампаний питьевой воды. Подумайте и скажите, какое основное сообщение хотела донести кампания? Какая из кампаний больше запомнится и повлияет на дальнейшую покупку? Почему вы так думаете?



Рис. 2. Кампания минеральной воды Evian «Live Young!» («Живи молодым!»)



Рис. 3. Рекламная кампания минеральной воды Borjomi («Borjomi избавляет от лишнего»)



Рис. 4. Рекламная кампания питьевой воды ASU («Особое качество»)



Рис. 5. Рекламная кампания минеральной воды «Туран» («Вода заповедного края»)



Рис. 6. Рекламная кампания минеральной воды Badoit «Bulles de Joie» («Пузырьки радости»)

#### Этап 4. Оценка эффективности коммуникаций.

После проведения всех запланированных коммуникаций необходимо провести анализ их эффективности. Для анализа обычно используются:

- опросы среди целевой аудитории: запомнили ли респонденты рекламное обращение, понравилось ли им оно, что именно в обращении запомнилось, как оно повлияло на мнение о торговой марке или товаре, купили ли они товар;
- данные по продажам до, во время и после коммуникаций;
- данные по охвату аудитории;
- данные по количеству участников промо-акций и т. д.

Реклама, акции и т. д. — всё это относится к запланированным обращениям. В зависимости от обстоятельств, могут происходить незапланиро-

ванные обращения. Незапланированные обращения включают в себя все прочие способы передачи потенциальным клиентам различной информации о компании и бренде.

Например, грязный автомобиль доставки, неопрятные и грубые экспедиторы, замученные продавцы, неопрятный офис компании, раздражённые сотрудники или постоянно занятые телефоны являются теми негативными обращениями, которые могут оказать на потребителей более сильное воздействие, чем запланированные маркетинговые коммуникации. Все сотрудники компании, продавцы, средства массовой коммуникации, государственные органы и т. д., и в первую очередь те, кто непосредственно имеет дело с клиентами, могут непреднамеренно стать источниками передачи нежелательной информации, если не будут включены в общую структуру маркетинговых коммуникаций.

Любой контакт с целевой аудиторией должен быть запланированным, хотя он может произойти в очень неожиданном месте. Например, компания имеет сеть кондитерских магазинов, а для упаковки самых вкусных тортов в городе использует пла-

стиковые коробки. В них торты не всегда выглядят особенно торжественными, к тому же они очень сложно открываются и зачастую при открытии можно испортить декор торта. Важно понимать, что взаимодействие компании или бренда происходит далеко за пределами магазина, и оно может оставить куда больший след (в виде испорченного праздника), нежели завораживающая реклама.

Задача компании — создавать ценность для клиента в любой точке контакта, только в этом случае это будет сложно повторить конкурентам.

*«Реальная ценность — это вовсе не та, которой обладает сам по себе товар или услуга, а ценность, которой он наделён в сознании клиента».*  
(Билл Бишоп)

### Задание 3

Определите цели коммуникаций в зависимости от ситуаций, в которых находится компания. Подумайте, через какие каналы вы бы распространяли сообщения или проводили какие-либо мероприятия. Какие мероприятия вы порекомендуете этим компаниям?

СИТУАЦИЯ	Цель	КАНАЛ КОММУНИКАЦИИ, МЕРОПРИЯТИЕ
Компания занимается производством мороженого и выводит новый бренд в новом сезоне. Компания имеет сеть кафе. Анализ работы показал, что вторник и среда — наименее посещаемые дни.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информировать ЦА о новом продукте.</li> <li>2. Создать заинтересованность в новом продукте.</li> <li>3. Замотивировать покупателя на первую покупку.</li> <li>4. Обеспечить загрузку во вторник и среду.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Массовые каналы — ТВ, наружная реклама, Интернет.</li> <li>2. Интернет — привлечение блогеров и прочих медийных лиц или экспертов в отрасли.</li> <li>3. Дегустации и акции типа «подарок за покупку», промо-кампании.</li> </ol> <p>Подумайте, какие действия можно для этого предпринять.</p>
Конкуренты пустили слух о недобросовестном отношении компании к производству молочной продукции, в частности об использовании заменителей молока, хотя это не так.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> </ol> <p>Подумайте, какую цель должны преследовать коммуникации.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> </ol> <p>Подумайте, какие действия можно для этого предпринять.</p>
Компания хочет выйти на рынок сэзков, выделяя ЦА школьников начального и среднего звена.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> </ol> <p>Подумайте, какую цель должны преследовать коммуникации.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> </ol> <p>Подумайте, какие действия можно для этого предпринять.</p>

# БИЗНЕС-КЕЙС

**В** 2016 году перед выходом TURAN на национальный уровень было принято решение произвести ребрендинг, то есть обновить атрибуты бренда, которые позволяли бы эффективно выделять бренд TURAN среди других брендов питьевой воды. Если в Северном Казахстане бренд воды TURAN давно известен и занимает значительную долю рынка, то на рынке всей страны его ожидала встреча со множеством конкурентов.

Проведение качественных маркетинговых исследований позволило выявить ассоциации потребителей с природной минеральной водой. Выяснилось, что потребители представляют такую воду как нечто нежное, мягкое, текучее. Чтобы отразить эти ассоциации, в логотипе TURAN было смягчено фирменное написание названия бренда, а для того, чтобы отразить экологически чистое происхождение воды, была добавлена иконка бренда — бабочка, так как бабочки живут только в экологически чистых местах.

## Вывод локального бренда на национальный уровень

После проведения ребрендинга целью стало выведение на тот момент локального бренда на национальный уровень. Для этого было необходимо:

1. Определить целевую аудиторию, которой необходима вода TURAN (ядром ЦА были выбраны семейные люди от 25 лет, имеющие детей, так как очевидно, что они де-

ляют больше внимания своему здоровью, ведь они несут ответственность не только за свою жизнь, но и за жизнь своих детей).

2. Проинформировать целевую аудиторию об обновлённом казахстанском бренде природной минеральной воды и его уникальных торговых преимуществах (УТП).

Таким образом, появилась необходимость создания коммуникационного плана, то есть последовательности взаимодействий с потенциальными потребителями, благодаря которым они могли бы узнать всю необходимую информацию об особенностях бренда TURAN и положительно его воспринять.

## Коммуникационный план

### Цели маркетинговых коммуникаций:

- повысить узнаваемость («слышал/видел, но не знаю») и знание УТП («слышал/видел/знаю, чем отличается от других») бренда TURAN на всей территории Казахстана на 5 и 10 % соответственно;
- повысить лояльность к бренду TURAN («всегда пью TURAN») на 10 %.

На момент запуска коммуникаций рыночные показатели бренда TURAN в среднем по стране составляли:

- доля рынка — 6 %;
- узнаваемость — 37,7 %;
- лояльность — 11,7 %.



При этом лучшие рыночные показатели бренда TURAN относились к северному региону страны, тогда как в остальных регионах узнаваемость бренда была почти 0 %.

Одной из важнейших коммуникационных задач также было закрепить имя TURAN за категорией «вода» (на тот момент с этим названием ассоциировались различные рыночные категории, например, «университет»).

Было решено выделить на коммуникационный бюджет сумму в 10 % от продаж с возможностью корректировки в зависимости от промежуточных результатов кампании.

Поскольку отрасль FMCG (товары быстрого оборота) всегда нуждается в масштабных коммуникациях, для достижения поставленных целей коммуникационной кампании было решено использовать все каналы коммуникаций, так как каждый из них выполнял свою функцию:

- прямая массовая реклама (ATL, BTL) — видео, наружная реклама, трейд-акции;
- непрямая массовая реклама (PR) — мнения экспертов и донесение преимуществ УТП бренда;
- прямая и непрямая интернет-реклама.

## Основные каналы коммуникации

Бюджет национальной коммуникационной кампании бренда воды TURAN в 2016 году с целью повышения известности бренда и лояльности к нему по всему Казахстану был распределён следующим образом.

1. ТВ (республиканские рейтинговые и местные каналы) — 45 % бюджета с охватом 5-7 млн человек.
2. Наружная реклама (по всем городам Казахстана с акцентом на Алматы, Астану и Кокшетау) — 15 % бюджета с охватом 3-4 млн человек.

3. Радио (рейтинговые республиканские радиостанции) — 5 % бюджета с охватом 2-3 млн человек.

4. Интернет: сайт [www.turanwater.com](http://www.turanwater.com), SMM-страницы в социальных сетях Facebook, Instagram, спецпроекты на интернет-порталах средств массовой информации, интернет-баннеры — 5 % бюджета с охватом 3-4 млн человек.

5. PR: генерирование новостных поводов для средств массовой информации путём проведения двух пресс-конференций, двух пресс-туров на производство и месторождение, спонсорство мероприятий, организация интервью и научно-популярных публикаций — 30 % бюджета с охватом 4-5 млн человек.

Как известно, при относительно равном охвате расходы маркетингового бюджета значительно варьируются в зависимости от канала коммуникации. В данном распределении основную долю составляют реклама на телевидении и PR, поскольку это самые затратные статьи расходов на медиарынке Казахстана.

При планировании республиканской рекламной кампании необходимо учитывать специфику рынка, целевую аудиторию, её интересы, увлечения, а также развитие информационных технологий в центральных городах и регионах.





## Креативная концепция

Чтобы все каналы коммуникации несли одинаковый посыл, один образ бренда и его уникальное торговое предложение, разрабатывается креативная концепция. Чаще всего разработкой креативной концепции занимается рекламное агентство. В случае с водой TURAN креативную концепцию разработало рекламное агентство «GOOD!».

*Креативная концепция — это важная часть коммуникационного плана. Собственно, это и есть рекламное сообщение (визуал + слоган), доставить которое призваны выбранные коммуникационные каналы.*

Существует много споров о том, что такое креативная реклама и почему не вся реклама производит впечатление креативной. Креатив так же, как выбор каналов коммуникации, подчиняется восприятию целевой аудитории. Рекламное сообщение должно быть понятным потребителю.

## Ключевое изображение

*Чтобы потребитель как можно лучше запомнил рекламное сообщение, оно должно быть единым (key visual) и транслироваться по всем каналам коммуникации.*

Поскольку был произведён ребрендинг, то есть изменились атрибуты бренда (добавилась иконка, изменилась этикетка), то основной акцент в ключевом изображении был сделан на упаковку/бутылку воды TURAN, чтобы помочь потребителю узнать, выделить бренд на торговой полке в магазине.

Следующей задачей стало передать ощущение «природного царства прохладной воды», что было достигнуто за счёт цвета и простоты («незагруженности») изображения.

И, конечно, одним из главных героев коммуникаций стала новая иконка бренда TURAN — синяя бабочка из капель воды, символизирующая, как уже говорилось выше, экологически чистое место производства воды.

## Ключевое сообщение

Общим знаменателем рекламного сообщения стал рекламный слоган, или ключевое вербальное сообщение «Вода заповедного края». В данном случае особенно важно слово «заповедный», так как существует устойчивая ассоциация данного понятия с чистым регионом, куда ограничен въезд транспорта, где запрещено строительство промышленных объектов и т. д.





# Урок 46. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Научиться применять навыки формирования маркетинговых коммуникаций.

**Н**а прошлом уроке вы узнали, что такое маркетинговые коммуникации и как разработать коммуникационный план для вашего продукта или бренда. На этом уроке вы практически примените полученные знания для выбранного вами продукта.

1. Давайте вспомним, какую задачу нам необходимо решить: «Компания наблюдает усиление конкуренции по вашему продукту. За последние шесть месяцев на рынке появились новые игроки, которые перетягивают к себе покупателей. В связи с этим компания планирует перезапустить текущий продукт».

Вспомните, какие результаты дал сбор информации, какие выводы были сделаны на её основании, что мы решили сделать с брендом и продуктом.

Теперь необходимо поставить цели будущих маркетинговых коммуникаций.

Укажите 1-2 ключевые цели, которые мы хотим достичь как результат всех усилий в коммуникациях:

1. ....  
.....  
.....

2. ....  
.....  
.....

2. Вы готовите к запуску ваш продукт и уже задумываетесь над проведением рекламной кампании. Составьте рекламное сообщение, которое позволит донести преимущества вашего продукта и раскроет его идею.

Данное рекламное сообщение в дальнейшем будет транслироваться по всем каналам коммуникаций.

3. Вместе с рекламным сообщением по всем каналам коммуникаций будет транслироваться и ключевое изображение вашего продукта или бренда — то есть графический элемент бренда, несущий посыл компании потребителям (см. рис. 1-5). Он формирует ассоциативный ряд, восприятие продукта целевой аудиторией и, как следствие, спрос на него.

Цели: .....

.....

.....

Для наших примеров с бутилированной водой эти изображения выглядят так:



Рис. 1. Минеральная вода Evian



Рис. 3. Питьевая вода ASU



Рис. 2. Минеральная вода Borjomi



Рис. 4. Минеральная вода «Туран»



Рис. 5. Минеральная вода Badoit

Подумайте, почему данные компании выбрали именно такой ключевой образ своего продукта?

Какие ассоциации он вызывает? Какой посыл он несёт потребителям?

Над образами продукта или бренда работают профессиональные дизайнеры. Представьте, что вам нужно написать техническое задание для такого дизайнера, где вы должны указать, какой посыл должен нести образ вашего продукта, какие ассоциации он должен вызывать. Подумайте над тем, что может быть на нём изображено, а также в какой цветовой гамме.

4. Для привлечения внимания покупателей требуется всё больше усилий. Поэтому можно всё чаще наблюдать, что компании обращаются к средствам эмбиент-маркетинга.

**Эмбиент-маркетинг или реклама** — направление в рекламе, для которого характерно использование окружающей среды (в которой пребывает целевая аудитория) и её элементов в качестве коммуникационного канала.

#### Примеры эмбиент-рекламы



Рис. 6. Реклама часов IWC



Рис. 7. Брендированная скамейка KitKat



Рис. 8. Брендированная остановка kaspersky bank

## Задание 1

В своей команде подумайте над вариантами эмбиент-рекламы для своего продукта. Опишите и зарисуйте свою идею. Ответьте на вопросы:

- Какая цель может быть достигнута?
- В чём вы видите ограничения?
- Как подобный подход повлияет на восприятие вашего бренда?

Описание идеи (что, где, как и зачем будет размещено)

Эскиз идеи (рисунок)



# Урок 47. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Научиться различать комплекс маркетинговых коммуникаций ATL, BTL.
- Научиться составлять план доведения ценности изучаемого продукта/услуги до конечного потребителя посредством ATL, BTL.

**Р**ассматривая тему маркетинговых коммуникаций, необходимо понимать, что ни одна компания не использует только одно средство коммуникации или один канал. Например, можно наблюдать, как Coca-Cola запускает активную рекламу на ТВ, в онлайн-пространстве и размещает наружную рекламу, а также параллельно проводит розыгрыши фирменных стаканов и является спонсором спортивных мероприятий.

## Задание 1

Почему, по вашему мнению, компании должны пользоваться одновременно разными каналами коммуникаций, а не ограничиваться одним?

Очевидно, что средства коммуникаций и каналы оказывают разное воздействие на аудиторию, что, прежде всего, связано с характером контакта с потребителем. В зависимости от способа взаимодействия с потребителем выделяют ATL- и BTL-рекламу.

**ATL-реклама** (от англ. «above the line» — «над чертой») — это мероприятия по размещению прямой рекламы, которые задействуют традиционные средства распространения рекламы (ТВ, радио, пресса, наружная реклама и т. д.).

**BTL-реклама** (от англ. «below the line» — «под чертой») — это мероприятия, нацеленные на донесение рекламного сообщения или призыва к покупке непосредственно на местах продаж, там, где принимается решение о покупке.

## Это интересно

Термины ATL и BTL появились в США в середине прошлого века и получили свои названия случайно после того, как в одной крупной американской компании обнаружили, что в смету по проведению крупной рекламной акции оказались внесены расходы только на рекламу в СМИ, но не были включены затраты на раздачу бесплатных образцов продукции и подарков, купонов, проведение конкурсов и т. д. Средства на все эти расходы были вписаны потом от руки под чертой основных расходов. Так возникли понятия «над чертой» и «под чертой».

## ATL и BTL-мероприятия

Давайте рассмотрим ATL и BTL-коммуникации подробнее.

**ATL** включает в себя рекламу в СМИ, наружную и полиграфическую рекламу. Главной особенностью этого вида рекламы является то, что рекламное сообщение увидят самые широкие группы населения. При такой рекламе сложно сфокусироваться на узком сегменте потребителей, ведь телевизор смотрят люди всех возрастов и социальных групп, женщины и мужчины,



радио слушают как водители дешёвых автомобилей, так и автомобилей класса люкс, как молодые парни и девушки, так и пожилые люди. Наружную рекламу (например, баннер, висящий на одном из проспектов города) также может увидеть любой человек. Поэтому данная реклама не нацелена на уникальный сегмент потребителя, но даёт обширный охват аудитории и высокий уровень воздействия на неё. Если вы смотрите любимый сериал, и на экране появляется реклама, в любом случае вы её смотрите. Точно так же невозможно проехать мимо огромного светящегося баннера и не заметить его. Таким образом, размещая ATL-рекламу, компания может быть уверена в том, что рекламное сообщение получит максимальное количество потребителей.

Именно поэтому стоимость размещения этого вида рекламы так высока, и лишь крупные компании готовы выделять бюджеты на проведение таких кампаний.

Выбрав воздействие на массовую аудиторию, компания может быть уверена, что её бренд будет на слуху, о нём узнают многие и, зайдя в магазин за аналогичным продуктом, выберут знакомый по ATL-рекламе бренд на полке. Теперь компании нужно выбрать канал воздействия на потребителя в момент покупки. Если компания продаёт онлайн билеты на самолёты, очевидно, что ей будет необходимо рекламировать свой сервис через Интернет — ведь именно там покупатель совершает покупку. Кроме того, увидев рекламу, он может просто кликнуть на неё и перейти на сайт компании, чтобы купить нужный билет.

Если компания представлена как в онлайн, так и в офлайн (то есть на полках магазинов),

она может использовать наружную рекламу и листовки для создания запоминающегося визуального образа; рекламу по радио, чтобы рассказать об уникальных свойствах своего продукта; рекламу в Интернете, например, в виде короткого интересного ролика, который можно перепостить в соцсети или отправить другу через мессенджер; рекламу по телевидению, которая может воздействовать как на визуальный, так и на слуховой канал одновременно.

Каждый раз выбор ATL-канала рекламы зависит от послания, которое хочет донести компания, и её основной аудитории.

## Задание 2

Вспомните примеры ATL-рекламы, с которой вы сталкивались в последнее время. Приведите хотя бы по одному примеру рекламы какого-либо продукта или услуги по следующим каналам: телевидение, радио, наружная реклама, Интернет.

## Задание 3

Для каждого примера ATL-рекламы, который вы указали в задании 2, приведите обоснование того, почему был выбран именно такой канал распространения.

Например: наружная реклама — «Халык-банк». Пользователи банка — самая широкая аудитория всех социальных слоёв населения в возрасте от 18 лет. Услуги банка знакомы каждому, поэтому нет необходимости рассказывать о них подробнее (если речь идёт не о конкретной услуге, например, кредитовании, а о банке в целом). Задача компании — сделать визуальный образ банка запоминающимся, постоянно напоминать





о нём, чтобы стать ассоциацией первого уровня, когда потребитель задумается о банковских услугах.

**ВТL-коммуникации** отличаются способом воздействия на целевую аудиторию. Инструменты ВТL позволяют контактировать с покупателями лично в точках продаж продукта во время промо-акций, перформансов, на выставках и ивентах. Наверняка вы сталкивались с такими акциями, когда в супермаркете вам предлагали бесплатно попробовать шоколад или раздавали пробники шампуня. Специально обученные промоутеры не просто предлагают шоколад, но и рассказывают, что компания ввела новые вкусы, улучшила рецептуру и т. д. Если продукт вам понравился, то вы являетесь потенциальным клиентом компании: такое взаимодействие с брендом наверняка вам понравится, и в следующий раз вы уже выберете его самостоятельно. Такой вид рекламы называется прямым маркетингом (direct marketing).

К ВТL-коммуникациям относятся и смс- или электронные рассылки. Если вы когда-либо получили сообщение, где говорилось о том, что некая компания открывает предпраздничные скидки на свою продукцию или дарит вам 50 % скидку на свои товары в ваш день рождения, тогда вы понимаете, почему такая реклама считается эффективной.

Например, во всех йога-центрах есть определённое количество посетителей, которые посещали занятия, а потом по какой-либо причине перестали: из-за болезни, загрузки на работе или отпуска. Если йога-центр видит, что люди не ходят на занятия несколько месяцев, он может сделать смс-рассылку и предложить скидку 50 % в случае, если они вернуться к занятиям. Для определённого процента посетителей такое напоминание о центре и обещанная скидка станут стимулом вернуться к занятиям вновь.

Такой инструмент называется стимулированием продаж (consumer promotion). Кроме скидок, предоставления бесплатных образцов и по-

дарочных предложений, к нему также относятся программы лояльности (например, бесплатный десятый кофе для посетителей кофейни, что должно стимулировать их приходить в кофейню чаще и заплатить за свои предыдущие девять чашек), конкурсы и розыгрыши (например, обещание подарить продукцию компании случайному подписчику соцсети бренда: возможность получить желаемый товар бесплатно стимулирует многих людей подписываться на канал компании, затем компания может рассказывать им о своих акциях, новых продуктах и просто напоминать о своём существовании).

### **Стимулирование дистрибьюторской сети и продавцов называется trade promotion**

В рамках данного инструмента компания-производитель может пообещать скидки на товар тем компаниям-продавцам, которые покажут наилучшие результаты продаж, или устроить конкурс на «лучшего продавца года» с ценными призами.

Всё это призвано стимулировать продавцов и дистрибьюторов увеличивать продажи товара компании-производителя.

Для дополнительного привлечения внимания к продукции также используются **POS-материалы** (от англ. «point of sales», т. е. «место продажи»). К ним могут относиться панели, прикрепляемые к зданию, с указанием направления, в котором надо идти к магазину, надписи на тротуаре со стрелками в направлении точки продаж, таблички «открыто» или «закрыто» с изображением какого-либо продукта, плакаты с изображением товара, световые панели, подставки на стол, держатели ценников, подставки для меню в ресторанах, наклейки, магниты — любые носители, напоминающие о товаре покупателям. Подаренный на улице ребёнку шарик с логотипом компании непременно привлечёт внимание взрослых родителей и будет какое-то время находиться у них перед глазами.

Также к BTL-коммуникации относится **ивент-маркетинг**. Примером такого мероприятия может стать корпоратив для сотрудников компании. Обычно во время проведения корпоратива сотрудники компании не работают, а проводят день вместе, играя в игры, выполняя командные задания, устраивая совместный обед и т. д. На такой ивент можно позвать ключевых партнёров и клиентов компании. Совместный отдых сближает работников фирмы, делая их коллектив более сплочённым и целеустремлённым, а клиентов и партнёров — более лояльными к деятельности компании.

И, наконец, лояльность потребителей может обеспечить спонсорство. Став спонсором значимого события, компания может повысить свой имидж и создать определённый образ у покупателей. Например, спонсорство футбольных мероприятий может работать на создание образа компании, уделяющей внимание здоровому образу жизни, а помощь детскому дому — образ социально-ответственного бизнеса, нацеленного не только на привлечение прибыли, но и на помощь людям.

## Задание 4

Приведите известные вам примеры BTL-коммуникаций (стимулирование продаж, прямой маркетинг, POS-материалы и т. д.).

Сейчас происходит усиление значения BTL, поэтому можно наблюдать, что компании перераспределяют бюджеты, а рекламные кампании в большей степени информируют о проведении каких-либо акций или промо-кампаний. Как показывают результаты исследований AC Nielsen Kazakhstan, Shopper Trends 2017, это связано с некоторым снижением платёжеспособного спроса (что выражается в большем отклике покупателей на различные акционные предложения, а лояльность к брендам в то же время падает).

В итоге мы наблюдаем, что компании используют систему интегрированных коммуникаций,

что позволяет как эффективнее использовать бюджеты, так и усиливать воздействие всех коммуникаций. Причинами появления нового подхода к коммуникациям стали:

- изменение потребителя (поведение, стиль жизни, ценности, доступность информации);
- телереклама стала дорогой и неэффективной;
- появились новые каналы коммуникации (Интернет, соцсети).

## Интегрированные коммуникации

*В результате вместо привычного разделения на ATL и BTL-рекламу возникает **TTL-коммуникация** (от англ. «through the line», т. е. «через черту»), то есть все рекламные расходы объединяются в одну сумму без какой-либо черты, а товар продвигается по интегрированным каналам.*

Какой бы одиночный канал мы ни выбрали, мы что-то упускаем. Реклама по телевидению даст широкий охват, но при этом продавец не сможет пообщаться с клиентами напрямую, чтобы узнать, что именно они хотят от продукта, и как он может им помочь. Этот вопрос эффективно решит стимулирование спроса, но количество людей, с которыми может пообщаться один промоутер компании, несоразмерно мало по сравнению, скажем, с охватом интернет-рекламы.

Задачи, стоящие перед брендами, всё более усложняются, появляются новые способы воздействия на покупателей, а маркетинговые технологии эволюционируют. В выигрыше оказываются те компании, которым удаётся достичь охвата широкой аудитории (как при ATL-рекламе) с индивидуальным контактом с потребителем (как при BTL-рекламе).

Примером TTL-коммуникации может стать акция «приз под крышкой» для газированных

напитков. Количество людей, которых может охватить такая акция, огромно — это все потребители, купившие напиток, открывшие крышку и увидевшие приз или надпись о том, что им стоит попытаться счастье ещё раз. При этом послание, которое они нашли под крышкой — индивидуально, поскольку это могут быть самые разные призы.

А теперь представьте, что компания задействует все каналы коммуникации. Потребитель увидел рекламу товара и запомнил её; придя в магазин, он обнаружил, что там проходит дегустация этого же продукта, и попробовал его; затем, придя в парк, увидел, что эта же компания организовала праздник для детей с бесплатными аниматорами и призами; потом увидел билборд на улице и в результате купил несколько па-

чек продукта. Вырезав штрих-код, он отправил его на указанный адрес в рамках розыгрыша призов и, выиграв, поехал на отдых всей семьёй за счёт компании. Даже если это произошло не с самим потребителем, а с его знакомым или знакомым знакомого, желание покупать такой продукт возрастёт из-за общей лояльности к бренду.

### Задание 5

Изучите схему. Выберите любую ячейку из схемы и объясните, как она соотносится с соседними ячейками.



Рис. 1. Схема

# БИЗНЕС-КЕЙС

## Формирование рекламной кампании

Определив свою целевую аудиторию и точки максимального контакта с ней (каналы коммуникации), бренд разрабатывает детальный план рекламной кампании, который включает ATL- и BTL-мероприятия.

Данная форма брифа, составленная отделом маркетинга компании Asia Waters, была предоставлена рекламному агентству как задание (сообщение о том, что именно необходимо разработать для проведения рекламной кампании бренда воды TURAN).

## ATL-коммуникации

ЗАДАНИЕ ДЛЯ АГЕНТСТВА	BRIEF	
ТОРГОВАЯ МАРКА	ПРОЕКТ	ДАТА
Природная минеральная вода TURAN	Рекламная кампания	Январь 2016 г.

ЗАДАНИЕ Что необходимо сделать?	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ Для чего это нужно? Чего необходимо достичь?	ОСНОВНОЕ СООБЩЕНИЕ Единственное сообщение, которое необходимо донести до потребителя
Рекламная кампания бренда природной минеральной воды TURAN (PK).	Информирование о бренде целевой аудитории на всей территории PK.	Природная минеральная вода из экологически чистого региона — курорта Боровое.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ Кому адресовано ОСНОВНОЕ СООБЩЕНИЕ?	ИНФОРМАЦИЯ О ПРОДУКТЕ Особенности продукта, его бенефиты и УТП	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА ОБРАЗ БРЕНДА (КАКИМ ЕГО ДОЛЖНА ЗНАТЬ ЦА?)
Мужчины и женщины 25+	<ul style="list-style-type: none"> <li>питьевая природная минеральная вода для неограниченного потребления;</li> <li>из подземного месторождения в регионе Боровое;</li> <li>уникальный комплекс минеральных веществ, ежедневно необходимых человеку (кальций, калий, магний, натрий, фтор, йод, гидрокарбонаты);</li> <li>информация о сохранённых природных свойствах воды указана на этикетке.</li> </ul>	Созданный только природой

МАТЕРИАЛЫ Список основных материалов, которые необходимо разработать	СРОКИ Период проведения	КОНКУРЕНТЫ Обзор деятельности конкурентов
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key Visual;</li> <li>• видеоролик;</li> <li>• BTL.</li> </ul>	Март-декабрь 2016 г.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вода «конкурент №1» — лидер рынка, позиционируется как питьевая вода, добываемая из источника в ЮКО, обрабатывается ультрафиолетом, из-за чего не имеет права называться «природной»;</li> <li>• вода «конкурент №2» — лидер алматинского региона, позиционируется как питьевая артезианская вода, в процессе бутилирования проходит полное очищение от природных минеральных веществ и искусственно обогащается ими, из-за чего не имеет права называться «природной».</li> </ul>

ТРЕБОВАНИЯ Есть ли какие-либо обязательные требования?	ОГРАНИЧЕНИЯ РЫНКА Есть ли какие-то запреты и ограничения?	ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ На что стоит обратить внимание?
Акцентировать внимание на: <ul style="list-style-type: none"> <li>• упаковке с новой этикеткой;</li> <li>• природном происхождении TURAN;</li> <li>• новой иконке бренда — бабочке.</li> </ul>	Термином «природная», согласно Государственному стандарту, характеризуется только такая вода, которая бутилируется без изменения её природных свойств.	Бренд известен только в Северном Казахстане.

Изначально агентство предоставило несколько креативных идей — концепций рекламной кампании, из которых была выбрана концепция «Вода заповедного края». На базе данной концепции были созданы все рекламные материалы: видеоролик, радиоспот, принт-реклама.

При создании видеоролика агентство предоставило сториборд (раскадровку с подробным описанием каждого кадра и аудиосопровождением) согласно выбранной концепции. После согласования сценария начались съёмки. Видеоролик был снят в Украине с привлечением известного американского режиссёра, имеющего большой опыт видеосъёмок с использованием воды. В ролике использованы 3D-графика и авторское аудиосопровождение. Ознакомиться с материалом можно по ссылке: <https://www.youtube.com/watch?v=RnwWEQrzUDg>.

Аудиобазы видеоролика стала основой радиоспота для рекламы на радио.

Вся принт-реклама была разработана на основе Key Visual в рамках концепции «Вода заповедного края».

## ВТЛ-коммуникации

Параллельно с запуском прямой массовой рекламы (ATL) активно проводились следующие ВТЛ-коммуникации:

1. Семплинг природной минеральной воды TURAN в точках продаж Казахстана: были установлены брендированные промоточки, промоутеры предлагали покупателям в продуктовых магазинах попробовать воду TURAN и рассказывали об её природных свойствах.



2. **Коммерческий PR:** в средствах массовой информации Казахстана была размещена серия публикаций в три волны:

- «7 тайн природной воды из Борового»: описание курорта Боровое и полезных свойств воды TURAN, которые «подарил» воде регион.
- «Как правильно пить природную минеральную воду»: мнение эксперта о природной минеральной воде TURAN.
- «Казахстанская природная минеральная вода TURAN: доступно и полезно»: публикации формата «социальное подтверждение» с фотографиями реальных потребителей и их отзывами о воде TURAN. В

каждом региональном СМИ размещался отзыв реальных людей, проживающих в данном регионе.

### Примеры публикаций

- <http://obozrenie.kz/6927-sem-tayn-prirodnoy-vody-iz-borovogo.html>;
- <http://avestnik.kz/kak-pravilno-pit-prirodnuyu-mineral/>;
- <http://obozrenie.kz/6888-kazahstanskaya-prirodnaya-mineralnaya-voda-dostupno-i-polezno.html>;
- <http://mgorod.kz/nitem/kazahstanskaya-prirodnaya-mineralnaya-voda-turan-dostupno-i-polezno/>;

**МОЙГОРОД**  
 Уралск Атырау Актюбе Ақтау  
 для ремонта и замены приборов

Главная Бизнес-советы

**Казахстанская природная минеральная вода TURAN: доступно и полезно**

Сентябрь 09, 2018, 14:11 | 6 | 2562 | Борова для детей

В Казахстане есть свои природные минеральные воды уникального состава, которые ничем не уступают по свойствам всемирно известным брендам, таким как «Перель», «Витель», «Звiana». Только отличие от импортных, они доступны по цене каждому жителю нашей страны.

**Древние истоки**  
 Природная минеральная вода TURAN добывается из месторождения «Букпа» в одном из самых экологически чистых регионов – курорте «Боровое». Свое знаменитое историческое название вода получила из уст главного курортолога страны, академика Б. Абдыкаримова. «TURAN» – так называлась территория во времена железного века, где расположен современный Казахстан.

**Спросим у казахстанцев**  
 Вода TURAN предназначена для ежедневного питья и содержит все полезные вещества и минералы для суточной потребности человеческого организма.

**ОБОЗРЕНИЕ НЕДЕЛИ**  
 ОБЗОРЫ | КУЛЬТУРА | ПУТЕШЕСТВИЯ | МЕДИЦИНА | ЖИЗНЬ | ОБЩЕСТВО

Семь тайн природной воды из Борового

Обозрение недели, 13-09-2018, 19:15, Просмотров: 1336

Боровое – самое легендарное место в Казахстане, вызывает неподдельный интерес со стороны ученых, туристов, жителей страны. Боровое признано экологически чистым не только в Казахстане, но и в мире. И мало кто знает, что большую роль в уникальности Борового играет вода. Вода в Боровом полна самых невероятных легенд и тайн, как научных, так и исторических.

- Тайна №1 Феномен
- Ученые считают, что феномен Борового возник в результате падения метеорита около пяти тысяч лет назад.
- Небесное тело 800 м в диаметре проломило земную кору и подняло на поверхность подземные воды с огромным количеством редких минералов, что дало жизнь богатой растительности и животному миру, создав оазис посреди полупустынной степи.
- Тайна №2 Легенды
- За всеми достопримечательностями Борового – легенды. Скала-загадка Жумбатас, стоящая в воде – это красавица, оставшаяся верной любви. Гора Жана багдыр – это спящий до поры до времени рыцарь во всем своем воинском обмундировании. Гора Сюккетес – это горб священного верблюда Бурабай, охраняющего Боровое. Собственно, государственный национальный природный парк, расположенный особо охраняемой природной территорией республиканского значения, в который входит Боровое, так и называется – Бурабай. Бурабай-Боровое.

Рис. 2. Примеры публикаций в прессе





Рис. 3. Примеры публикаций в прессе

3. Спонсорство: бренд природной минеральной воды TURAN для продвижения в рамках обозначенного плана поддержал ряд масштабных мероприятий, пропагандирующих ЗОЖ. Например:

- марафон великой степи Tengri Ultra;
- ежегодный Алматинский марафон с привлечением казахстанских знаменитостей;
- марафон «Яркокросс».

Информация об этих мероприятиях активно транслировалась в SMM и центральных СМИ.

**Примеры публикаций**

- <https://www.nur.kz/1110090-kayrat-nurtas-probezhit-marafon-v-koma.html>;
- <https://www.ktk.kz/ru/news/video/2016/04/25/68869/>;
- [https://forbes.kz/life/style/professionalnyie\\_marafontsyi\\_vyibrali\\_vodu\\_turan/](https://forbes.kz/life/style/professionalnyie_marafontsyi_vyibrali_vodu_turan/);
- <https://www.zakon.kz/4792035-sostojalsja-marafon-velikojj-stepi.html>.

**Интегрированные коммуникации**

Чтобы бренд получил массовую известность, всегда необходим комплекс коммуникаций, позволяющих охватить как можно больше представителей целевой аудитории.

В идеале потребитель из числа целевой аудитории бренда должен как минимум три раза встретиться с информацией о бренде: увидеть по телевизору, попробовать в торговой точке и получить экспертное мнение для подтверждения своего выбора.





## Урок 48. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Научиться применять на практике знания об ATL- и BTL-рекламе.
- Разработать план интегрированной коммуникации.

**Н**а прошлом уроке мы познакомились с делением рекламы на ATL и BTL и узнали, в чём особенности каждого из этих видов коммуникации. На этом уроке вы попробуете разработать план ATL- и BTL-маркетинговых коммуникаций для выбранного вами продукта.

1. Определите, какие виды маркетинговых коммуникаций позволят достичь поставленных целей для вашего продукта. Классифицируйте их на ATL- и BTL-мероприятия и дайте небольшое описание каждому из них.

ATL-МЕРОПРИЯТИЯ	BTL-МЕРОПРИЯТИЯ

2. Выберите 2-3 из указанных ATL-мероприятий и опишите их механизм.

Для рекламы на телевидении: сюжет ролика, основное сообщение.

Для рекламы на радио: текст рекламного сообщения, призыв к действию.

Для рекламы в Интернете: текст сообщения, описание картинка, желаемый результат от просмотра.

Для наружной рекламы: ключевое изображение, ассоциации, которые оно должно вызвать у потребителя.

3. Выберите из предложенных вами 2-3 BTL-мероприятия и опишите их механизм. Подробно опишите, в чём именно состоит действие, какие цели оно преследует, какого эффекта вы от него ожидаете.



# Урок 49. ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Познакомиться с сущностью цифрового маркетинга.
- Научиться составлять план доведения ценности изучаемого продукта/услуги до конечного потребителя посредством цифрового маркетинга.

**К**ак вы заметили, мы достаточно долго обсуждаем вопросы, связанные с продвижением продукта и взаимодействием с покупателем. Почему?

Некоторые предприниматели считают маркетинг ключевым элементом деятельности компании. Создать что-то сложно, но ещё сложнее — построить отношения с покупателями, объяснить им, зачем им нужен ваш продукт, сделать так, чтобы они его захотели приобрести. Какой бы замечательной ни была ваша продукция, без правильного маркетинга она будет лежать на вашем складе, а не приносить пользу потребителям.

Выбор каналов коммуникации является одним из ключевых вопросов эффективного маркетингового продвижения. На предыдущем уроке вы разобрали классические подходы использования ATL- и BTL-рекламы, но время и технологии не стоят на месте, и современные компании не могут игнорировать тот факт, что большую часть информации потребители получают через Интернет. Только в социальных сетях каждый житель нашей планеты в среднем проводит 135 минут в день<sup>1</sup> — это больше двух часов! К этому времени стоит прибавить поиск информации в браузере, чтение интернет-изданий и других платформ. Каждый год количество времени, которое люди проводят в Интернете, увеличивается. В 2016 году эта цифра равнялась 126 минутам, в 2015 году — 109 минутам.

Очевидно, что, если пользователи проводят столько времени в Интернете, эту среду необходи-

мо использовать как средство взаимодействия со своими клиентами. Именно поэтому онлайн-маркетингу уделяется столько внимания.

***Интернет-маркетинг** — это область маркетинга, связанная с глобальной Сетью.*

В понятие интернет-маркетинга включают приёмы, методики, стратегии рыночного продвижения с помощью современных медийных и сетевых технологий. Интернет-маркетинг также называют онлайн-маркетингом — в противовес так называемому офлайн-маркетингу — продвижению на рынке без использования глобальной Сети.

Так же, как и офлайн-маркетинговые коммуникации, интернет-маркетинг преследует несколько очевидных целей: получить прибыль (цель собственника), повысить продажи продукции (цель предприятия), привлечь новых покупателей и удержать старых (маркетинговая цель), сделать продукт привлекательным и популярным (коммуникативная цель).

В чём же особенности онлайн-маркетинга? Чем он отличается от обычного продвижения продукции?

**1. Интернет-среда интерактивна.** В отличие от физической реальности, Интернет меняется очень быстро. В интернет-маркетинге нет и не может быть приёмов, стратегий, которые бы действовали продолжительный период. Необходимо следить за трендами и гибко менять подход вслед за изменениями среды.

<sup>1</sup> Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2017 (in minutes) // Statista.com (интернет-ресурс)

**2. Целевая аудитория.** Интернет-маркетинг наиболее эффективен в больших городах, где сетью пользуется почти 100 % населения. В маленьких городах платёжеспособность людей ниже, а Интернетом многие не пользуются. Если население вовлечено в интернет-активность, находить среди него целевую аудиторию намного проще.

**3. Таргетинг.** Чтобы коммерческое или рекламное предложение достигло заинтересованных людей, нужно использовать инструменты таргетинга (от англ. «target» — «цель, прицеливаться»). Это алгоритмы, с помощью которых можно определить характеристики пользователя (пол, возраст, заработок, местоположение и так далее) и сделать вывод, насколько он может быть заинтересован в предложении компании.

**4. Медиа и анализ.** Существует много аналитических инструментов, но наиболее популярны два — «Яндекс.Метрика» и Google Analytics. Это бесплатные сервисы, предназначенные для сбора сведений о посещаемости, а также о действиях интернет-пользователей на сайте. Эти инструменты дают возможность понять, кто, когда и зачем посетил ваш сайт и какие действия он там совершал. Инструменты формируют множество отчётов, на основании которых можно строить стратегию продвижения сайта.

Суммируя, можно сказать, что интернет-маркетинг позволяет получить количественные характеристики оценки деятельности компании.

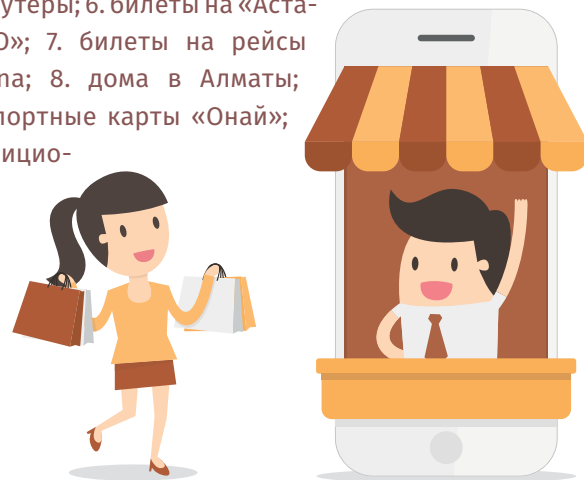
Если вы напечатали 100 листовок, раздали их промоутерам, которые распространили их, вы никогда не узнаете, сколько именно человек пришло к вам благодаря им — этот показатель вычислить невозможно. Если же вы заплатили за 100 просмотров рекламы после введения определённого поискового запроса, вы можете посмотреть, сколько человек из этих 100 в итоге просмотрели вашу рекламу, откуда они были (определив геолокацию, вы поймёте, в каком городе или районе ваш продукт пользуется большим спросом, и сфокусируете свою деятельность в этих точках), их возраст и пол (что

также поможет вам сегментировать свою аудиторию), сколько из них в итоге совершили покупку, с какого сайта к вам приходит больше всего покупателей. Кроме того, вы можете понять, в какое время ваши клиенты чаще бывают в Интернете, чтобы постить рекламное сообщение в этот момент, как часто люди заходят на ваш сайт (может быть, стоит заплатить за его продвижение в поисковике), какие продукты из вашего ассортимента их интересуют, а какие нет, и многое другое.

На основе этих данных компания может сформировать digital-стратегию — план продвижения продукта на рынок с использованием интернет-технологий. Для каждого вида бизнеса, для каждого продукта и для каждого рынка стратегия будет своей. Например, прежде чем продавать купальные принадлежности и надувные матрасы, следует провести исследование рынка в целевом регионе. Нужно изучить, насколько люди заинтересованы в покупке таких товаров, какие фирмы уже предлагают такую продукцию и по каким ценам, популярна ли эта ниша. Региональный и временной аспект также играют важную роль. Есть регионы, где надувные матрасы вообще не будут популярны (сельская местность и небольшие города без выхода к морю), а есть такие, где спрос сезонный (крупные города и побережье).

## Задание 1

В 2017 году в Казахстане годовой рейтинг поисковых запросов в Google для покупок выглядел следующим образом<sup>1</sup>: 1. билеты на железнодорожные поезда; 2. билеты на Универсиаду, проходившую в Алматы; 3. спиннеры; 4. билеты на представление Cirque du Soleil в Астане; 5. гироскутеры; 6. билеты на «Астана-ЭКСПО»; 7. билеты на рейсы Air Astana; 8. дома в Алматы; 9. транспортные карты «Онай»; 10. кондиционеры.



<sup>1</sup> Google.com/2017 (интернет-ресурс)



Подумайте и сделайте несколько выводов из данной статистики поисковых запросов.

А теперь давайте подробнее рассмотрим основные каналы интернет-маркетинга.

**Контекстная реклама** — вид интернет-рекламы, которая зависит от поискового запроса пользователя (например, в «Яндекс» или Google), или в зависимости от смысла конкретной веб-страницы. Объявления показываются пользователю именно в тот момент, когда он сам проявил интерес к товару или услуге и, возможно, готов к покупке.

Контекстная реклама бывает поисковой и тематической.

**Поисковая контекстная реклама** показывается в результатах поиска в крупнейших поисковых системах, таких как «Яндекс», Google, Rambler, «Поиск@mail.ru», Yegun, после того как человек вводит свой запрос (ключевое слово) в графе поиска. Рекламное объявление представляет собой текст на первых позициях и в нижней части экрана с пометкой «реклама».

**Тематическая контекстная реклама** показывается на странице сайта, входящего в партнёрскую сеть рекламных систем, если тематика рекламы соответствует интересам пользователя.

Тематическая реклама показывается как дополнительная информация к содержанию страниц, которые просматривает пользователь. Хотя для показа объявлений пользователь не вводит запрос, они всё равно находятся в сфере его внимания (т. е. являются контекстными).

У основных контекстных систем есть обширные партнёрские сети сайтов: у системы «Яндекс. Директ» — это рекламная сеть «Яндекса»; у системы Google AdWords — это система Google Display Network.

То есть, если вы ищете, например, информацию о неправильных глаголах английского языка, у вас на экране может появиться реклама языковых курсов, так как система сочтёт, что, поскольку вы

интересуетесь английскими глаголами, вы хотите выучить язык, а значит, вас может заинтересовать предложение курсов.

**Ретаргетинг, ремаркетинг** — так называют алгоритмы в рекламных сетях «Яндекс.Директ» и Google AdWords соответственно. Цель этих алгоритмов — сосредоточить внимание на пользователях, которые уже хотя бы раз посещали сайт. Если человек посетил сайт, провёл там некоторое время, но ничего не купил и не заказал — вполне вероятно, что стоит напомнить ему о своём предложении ещё раз.

**Баннерная реклама.** Баннер — это анимация (реже — статичное изображение), которое презентует продукт компании. Такая реклама подходит, если нужно показать внешний вид товара, чтобы воздействовать на эстетическое восприятие пользователя. Такие объявления показываются внутри баннерной сети, на рекламных площадках — сайтах, где рекламодатель оплатил размещение баннеров.

Например, зайдя на новостной сайт, вы непременно увидите сбоку такие баннеры, рекламирующие продукцию, которая может заинтересовать читателей сайта.

**Тизерная реклама** распространяется по отдельным каналам. Отличается она тем, что показывает тизер — объявление с явно провокационным характером.

**SEO (Search Engine Optimization), поисковая оптимизация** — это комплекс мер для повышения позиций сайта в результатах органической выдачи поисковых систем по заранее отобранным запросам.

Структуру сайта и текст на страницах оптимизируют таким образом, чтобы с нужной частотой встречались поисковые запросы — те, которые пользователи вводят в «Яндекс» и Google. Если всё сделано правильно, то сайт будет выдаваться одним из первых среди конкурентов при поиске по определённой фразе — например, «купить спортивную обувь недорого». Раньше с этой целью создавались страницы с явным спамом, но сейчас поисковые

системы эффективно распознают целевые сообщения по ключевым словам, поэтому инструменты SEO применяются профессиональнее и аккуратнее.

Современные системы проверяют весь контент сайта на оригинальность, и если выясняется, что он был скопирован с другого сайта, ваш сайт не сможет выйти одним из первых при поиске по ключевым словам, так как система поймёт, что сайт, с которого вы скопировали информацию — первичный. Если ключевые слова встречаются слишком часто, система решит, что ваш сайт не информативный, и также не даст вам оказаться в лидерах.

Если вы продаёте фонари, вам нужно подумать, какие словосочетания должны встречаться в вашем тексте на сайте чаще всего. Например, ключевым словом может быть «фонари». Тогда все люди, ищущие фонари в вашем городе или стране (в зависимости от настроек вашей рекламы), будут видеть ваши объявления. Но сколько при этом других продавцов фонарей выбрали такое же ключевое слово? Вам придётся конкурировать со всеми ними. Если вы выберете словосочетание «налобные фонари», вы сузите запрос, но зато у вас будет больше шансов, что тот, кто ищет именно такие фонари, найдёт ваш сайт.

Чтобы правильно выбрать ключевые слова, вы должны поставить себя на место клиента. Скажем, вы захотели купить себе новый телефон. Какой запрос вы бы ввели в поисковике? Это может быть «сотовый телефон» или «недорогой сотовый телефон», или «мобильный телефон с хорошей камерой», или «сотовый телефон Samsung».

## Задание 2

Придумайте три ключевых слова или словосочетания для поисковой оптимизации следующих продуктов и услуг: канцелярские товары, парикмахерская, детские игрушки, чай, кафе.

**Лидогенерация** — метод, направленный на получение так называемых «лидов» — потенциальных клиентов, которые уже проявили некоторый

интерес и оставили свои контактные данные (телефон, электронную почту), так что связаться с ними проще.

В рамках интернет-маркетинга используется «**посадочная страница**» (landing page). На ней компания рекламирует продукт и предлагает оставить заявку с контактными данными. Так сотрудники отдела значительную часть недостаточно заинтересованных пользователей.

**Нативная реклама** получила название от английского «native» — «естественный». Это реклама, гармонично встроенная в платформу. Например, прикладная статья по выбору видеокарты, которая в конце «обоснованно» подводит под мысль, что определённая модель видеокарты — самая лучшая. Главная особенность нативной рекламы: она действительно сообщает интересные и познавательные факты, содержит прикладную информацию и на её основе строит аргументы в пользу рекламируемого продукта.

**Реклама в сообществах и у экспертов.** Любое заинтересованное сообщество может использовать свой канал (блог, сайт, форум) для рекламы. То же относится к экспертам, которые дают интервью, ведут блоги или видеоканалы.

**Программатик** (Programmatic) — технология покупки-продажи рекламы, прежде всего по методу аукциона. Ключевое отличие состоит в том, что решения о заключении сделок и о показах рекламы перепоручены автоматической сети и совершаются без взаимных нарушений. Рекламодатели, таким образом, «закупают» себе нужную аудиторию, ограничиваясь лишь бюджетом и автоматизируя любые процессы.

Как нетрудно заметить, методы интернет-маркетинга имеют аналогии в реальной жизни. Специфика онлайн-продвижения — это, прежде всего, подстройка под интерактивную среду, которая постоянно меняется, и где каждый пользователь распространяет информацию, а не только поглощает её.



# БИЗНЕС-КЕЙС

## Роль интернет-маркетинга в рекламной кампании

В настоящее время интернет-пространство — это один из наиболее востребованных и быстро развивающихся инструментов для продвижения бренда. В рекламной кампании воды TURAN наряду со стандартными средствами прямой рекламы активно используется digital-продвижение.

## Основные преимущества использования интернет-маркетинга

Среди основных преимуществ использования интернет-маркетинга можно назвать следующие:

- возможность интерактивного взаимодействия с целевой аудиторией;
- возможность чёткого таргетинга (рекламу в Интернете можно адресовать непосредственно целевой аудитории в зависимости от стандартных офлайн-средств прямой рекламы);

- максимальная гибкость рекламы в Интернете (в процессе проведения рекламной кампании можно изменить настройки рекламы при необходимости);
- ценовая доступность digital-продвижения в сравнении с использованием офлайн-инструментов и

методов продвижения бренда (digital-продвижение гораздо дешевле стандартных средств офлайн-продвижения).

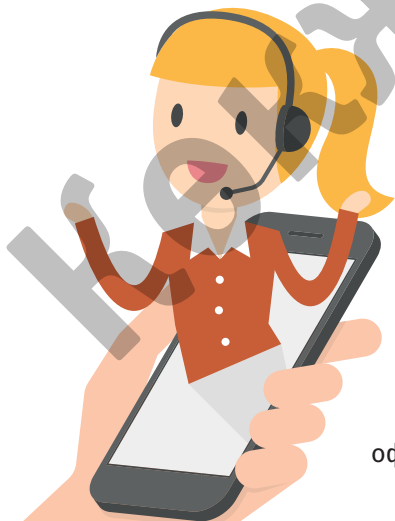
## Основные средства интернет-маркетинга:

- SMM;
- баннерная реклама на сайтах;
- видеореклама на YouTube;
- PR-проекты в Интернете.

## Особенности интернет-маркетинга

- Сайт бренда TURAN имиджевый, а не продающий. Поскольку вода TURAN относится к рынку товаров быстрого оборота, она продаётся в торговых точках офлайн (хотя тенденция к интернет-продажам товаров быстрого оборота растёт). Основное взаимодействие с целевой аудиторией в Интернете осуществляется через социальные сети.
- Интернет-маркетинг таргетируется на целевую аудиторию крупных городов РК, так как потребители регионов реже бывают в Интернете и больше смотрят телевизор, слушают радио, читают газеты. На них, в отличие от целевой аудитории крупных городов, в основном по-прежнему воздействует прямая офлайн-реклама.

Бюджет digital-продвижения составил 5 % бюджета всей рекламной кампании.



## Примеры интернет-продвижения продукта

Основная задача интернет-кампании бренда TURAN — при бюджете 5 % от бюджета всей рекламной кампании достичь охвата не менее 3–4 млн человек (несмотря на то, что основным показателем эффективности интернет-рекламы является CTR (кликабельность), для имиджевой рекламы, направленной на повышение узнаваемости, основным показателем эффективности интернет-кампании являлся охват).

**Интернет-кампания бренда TURAN осуществлялась по двум основным направлениям:**

1. Прямая интернет-реклама: динамичная баннерная реклама на сайтах и видеореклама на канале YouTube.
2. PR-спецпроект «Природная вода KZ» на медийном интернет-портале NUR.kz.

Цель прямой интернет-рекламы — привлечение внимания. Таргетинг рекламы в Интернете осуществлялся по интересам, возрасту и полу целевой аудитории бренда TURAN — мужчины/женщины старше 25 лет, скорее всего, семейные люди, интересами которых являются спорт, ЗОЖ, правильное питание, кулинария, активный отдых, семейный отдых и т. п.

### Баннерная реклама в Интернете

Динамичный баннер: на статичном рекламном визуале воды TURAN начинают летать бабочки, а бутылка TURAN начинает светиться, что привлекает внимание интернет-пользователей.



Видеореклама на YouTube формата TrueView In-Stream: <https://www.youtube.com/watch?v=RnwWEQrzUDg>.

Особенностью данного формата рекламы является то, что зритель может не досматривать рекламу до конца, при этом рекламодатель оплачивает размещение рекламы в том случае, когда зритель посмотрит не менее 30 секунд ролика. Данный формат идеально подходит для получения широкого охвата при имиджевой рекламе, направленной на повышение узнаваемости.

### Спецпроект NUR.kz «Природная вода KZ»

Основная цель спецпроекта — создание рынка природной минеральной воды в Казахстане.

**Спецпроект «Природная вода KZ» (<http://special.nur.kz/water-kz>) включал в себя:**

3. Серию PR-статей о природной минеральной воде с привлечением экспертов (10 материалов).
4. Рекламную кампанию на интернет-портале NUR.kz (брендинг страницы новостей, нестандартная баннерная реклама, реклама материалов в различных разделах интернет-портала).



# Урок 50. ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Познакомиться с сущностью цифрового маркетинга.
- Научиться составлять план доведения ценности изучаемого продукта/услуги до конечного потребителя посредством цифрового маркетинга.

**Н**а этом уроке мы попробуем применить теоретические знания об онлайн-маркетинговых коммуникациях на практике.

1. Таргетируйте аудиторию своего продукта. Подумайте, каким пользователям демонстрировать интернет-рекламу вашего продукта было бы наиболее эффективно. Представьте, что вы выставляете определённые настройки своей аудитории в Google AdWords: пол, возраст, географическое местоположение, интересы, семейный статус. Аргументируйте выбор тех или иных настроек.

2. Подумайте и назовите 5-10 интернет-площадок, на которых имело бы смысл размещать баннерную рекламу вашего продукта.

3. Представьте, что вы занимаетесь поисковой оптимизацией веб-сайта вашего продукта (SEO). Продумайте 5-10 фраз, которые должны встречаться в текстах на вашем сайте, чтобы поисковик определил его как «полезный».

4. Подумайте, насколько часто подобные словосочетания встречаются на веб-сайтах продуктов, аналогичных вашему. Для эксперимента вы можете «загуглить» эти словосочетания в браузере. Теперь сузьте или расширьте словосочетания из предыдущего задания, чтобы ваш запрос стал более точным.

5. Напишите короткий текст нативной рекламы для вашего продукта (несколько абзацев). Помните, что текст должен быть интересным и познавательным и ненавязчиво подводить читателя к выбору вашего продукта.

6. Прочитайте ключевые термины онлайн-маркетинга ниже. А затем сыграйте в игру. Выходя перед классом, ученик должен дать определение любого термина из списка своими словами так, чтобы остальные ученики класса поняли, о чём он говорит.

## Ключевые термины онлайн-маркетинга

**Баннер** — графический файл, который размещается на веб-странице и имеет ссылку на рекламируемый сайт.

**Баннерная реклама** — размещение баннеров на веб-страницах.

**Медиаплан** — план проведения рекламной кампании, включающий в себя сроки размещения, площадки, рекламные носители. Определяется стратегией рекламной кампании.

**Клик** — выбор пользователем при помощи «мышки» активного элемента интерфейса, содержащего гиперссылку, с последующей загрузкой какой-либо веб-страницы или запуском какого-либо процесса.

**Посещаемость** — количество посетителей веб-сайта за определённый период времени.

**Таргетинг** — настройка рекламной кампании, ограничение демонстрации рекламного сообщения по определённым признакам. Вы можете указать в настройках рекламы, в каком месте она должна транслироваться (географический таргетинг), в какое время (временной таргетинг) и каким пользователям в зависимости от их возраста, пола, уровня доходов и т. д. (социально-демографический таргетинг) — всё это легко определяется по профилям

в социальных сетях и по запросам, которые человек вводит в поисковике.

**Уникальный посетитель** — пользователь Интернета, который посетил данный сайт с определённого компьютера с использованием определённого программного обеспечения впервые за определённый промежуток времени. Если вы зашли на один сайт пять раз в течение дня, хотя выходов было пять, система распознает их все как принадлежащие одному уникальному пользователю.

**Хостинг** — размещение на сервере, постоянно подключённом к Интернету, файлов, из которых состоит веб-сайт.

**Целевая аудитория** — аудитория, на которую направлена рекламная кампания.

**Счётчики** — элементы кода (скрипты), которые добавляются в основной код вашего сайта и используются для сбора статистики. При входе на сайт браузер вместе с кодом загружает картинку, и данные о её загрузках заносятся в базу данных.

**Google Analytics** — инструмент от компании Google, который используется интернет-маркетологами для сбора и анализа детальной статистики о посещаемости сайтов.

**«Яндекс.Метрика»** — аналогичный Google Analytics бесплатный сервис от российской компании «Яндекс».

**Landing page** (лендинг, целевая страница, посадочная страница) — страница, куда переходят пользователи после клика на рекламное объявление.

**KPI** (Key Performance Indicator, ключевой показатель эффективности) — набор метрик, чаще всего определяемых руководителем или маркетологом, которые ориентируются на бизнес-цели, достигаемые при помощи сайта.

**Cost per Click** (CPC, цена за клик) — система оплаты интернет-рекламы, чаще всего применяется в контекстной рекламе.

**Cost Per Mille/Cost Per Thousand** (CPM/CPT, цена за тысячу показов) — система оплаты интернет-рекламы, чаще всего применяется в баннерной рекламе.

**Click-Through Ratio** (CTR, «Си-Ти-Ар») — отношение количества кликов по рекламному объявлению/баннеру к числу показов рекламного объявления/баннера, выраженное в процентах. Этот индекс важен, так как не всякий, кто увидел рекламу, просмотрит её до конца. Например, выбрав разместить баннер на каком-то сайте, вы можете проверить, был ли этот выбор удачным. Например, ваша реклама была активирована у 100 пользователей, 20 из них просмотрели её до конца (то есть, заинтересовались вашим продуктом), а 80 — закрыли окно сразу, как оно «всплыло». В вашем случае CTR будет равен 20 %.

**CR** (коэффициент конверсии) — отношение покупателей товара/услуги или пользователей сервисов данного сайта ко всем посетителям веб-страницы. Используется для определения эффективности веб-сайта или интернет-рекламы. Как и в предыдущем случае, не все, кто зашёл на ваш сайт, станут его покупателями. Если человек зашёл на сайт, значит, его интересовал ваш товар, но если покупка не состоялась, значит, что-то пошло «не так»: сайт показался клиенту неудобным, его не устроили цены или предложения и т. д. То есть, если из 100 человек, зашедших на сайт, 20 человек в итоге совершили покупку, CR будет равен 20 %.

**Search Engine Optimization** (SEO) — «seo»-оптимизация сайтов для поисковых систем, поисковая оптимизация.

**Traffic** («трафик» или «трафф») — количество посетителей сайта за определённую единицу времени.

**Uniform Resource Locator** (URL, «УРЛ») — уникальный интернет-адрес веб-страницы.

**Usability** («юзабилити сайта») — термин, обозначающий удобство пользования сайтом.

**Бан** («запрещённое») — сленговое выражение, принятое для обозначения исключения сайта, для которого применялись запрещённые методы продвижения, из базы данных поисковой системы, и запрещение его индексации поисковыми роботами. Употребляется, например, как «забанить, забанили».



# Урок 51. ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Разобраться в особенностях SMM-маркетинга.
- Узнать о правилах формирования контента в социальных сетях.
- Получить навыки использования цифрового маркетинга и SMM для создания ценности продукта или услуги у потребителя.

**Н**а данном уроке мы продолжим обсуждать маркетинговые коммуникации с потребителями в онлайн-пространстве и подробно изучим принципы работы с социальными медиа.

В офлайне лицом бизнеса становится магазин, офис или работники компании, с которыми пересекаются клиенты. В Интернете же пользователи имеют дело с веб-сайтом компании и его социальными сетями.

**Веб-сайт** (от англ. «web-site», то есть «место в Сети») — это совокупность веб-страниц, на которых расположен определённый контент (информационное содержание).

Сайты могут быть как просто информативными, так и продающими (то есть через которые покупатель может совершить покупку товара). Зачем бизнесу может быть нужен собственный сайт? Например, для того, чтобы предоставлять дополнительный сервис: на сайте можно посмотреть информацию о товарах и услугах, ассортимент, график работы и так далее. То есть покупатель может получить всю интересующую его информацию на сайте без необходимости совершать телефонный звонок и в любое удобное для него время. Ссылка на сайт может содержаться в социальных аккаунтах компании, различных каталогах и т. д. Потенциальный покупатель может пройти по ссылке и подробно ознакомиться с деятельностью компании. С помощью сайта покупатели могут покупать товары, оставлять заявки на те из них, которых нет в наличии, отслеживать статус доставки, оставлять отзывы. Аналитика сайта, о которой мы говорили на прошлом уроке, может помочь компании выстроить более успешную маркетинговую стратегию и увеличить продажи.

Если сайт выступает в роли интернет-магазина, через который совершаются покупки, привлечение клиентов на сайт является первоочередной задачей. А значит, сайт должен быть максимально удобным для пользователя, чтобы не отпугнуть покупателей. Кроме того, он должен предоставлять дополнительные сервисы (конференции, чаты, доски объявлений, игры, конкурсы и т. д.). Он должен регулярно обновляться, чтобы у пользователей возникало желание посещать его вновь и вновь, ведь, по статистике, удержать уже пришедшего на сайт клиента легче и дешевле, чем привлечь нового.

## Задание 1

Подумайте, как осуществляется покупка любого товара в магазине и как эти же этапы трансформируются, если речь идёт об интернет-магазине. Каким функционалом должен обладать для этого веб-сайт?

.....  
.....  
.....  
Даже если у компании есть веб-сайт, зачастую этого недостаточно. Сегодня большинство пользователей предпочитают общаться друг с другом и бизнесами не через сайты и форумы, а через социальные сети.

Бум социальных сетей наступил в 2003-2004 годах, когда появились LinkedIn, MySpace и Facebook. На сегодняшний день количество пользователей социальных сетей в мире составляет 2,46 млрд человек<sup>1</sup>. То есть каждый третий житель Земли — пользователь социальных медиа. При этом рейтинг самых популярных сетей возглавляет Facebook, затем идут YouTube, WhatsApp, Facebook Messenger и WeChat<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Number of social media users worldwide from 2010 to 2021 (in billions) // Statista.com (интернет-ресурс)

<sup>2</sup> Most famous social network sites worldwide as of September 2017, ranked by number of active users (in millions) // Statista.com



Какие ещё плюсы, кроме такой огромной потенциальной аудитории, могут принести социальные сети для бизнеса?

Пользователи социальных сетей добровольно публикуют такую личную информацию, как пол, возраст, место жительства, взгляды, интересы, увлечения и т. д. Поэтому рекламодатели могут чётко определять, каких пользователей заинтересует их объявление (*таргетинг*).

В 2017 году на рекламу в социальных медиа было потрачено более \$35 млрд<sup>1</sup>. На социальные сети сегодня приходится 34,5 % всей интернет-рекламы. 96 % бизнесов в мире используют социальные медиа для маркетинга. И объём этого рынка неукоснительно растёт.

Благодаря социальным медиа пользователей можно объединять не только по таким показателям, как пол, возраст и место проживания, но и по тому, какую музыку они слушают, какое кино смотрят, куда предпочитают отправляться в путешествия, занимаются ли они рукоделием, где они учатся и работают, во что они верят и т. д. В результате компании могут создавать в соцсетях сообщества по интересам для пользователей, которых, скорее всего, заинтересует их продукция.

*В результате социальные платформы начинают использоваться как каналы для продвижения брендов, и заходит речь о **SMM-маркетинге (Social Media Marketing)**.*

Ещё несколько статистических данных должны продемонстрировать, почему представление компании в социальных сетях требует самого пристального внимания. От 66 % до 90 % потребителей предпочитают разобраться в том, какие предложения есть на рынке, сколько они стоят, в чём между ними разница и т. д., самостоятельно<sup>2</sup>. Прежде чем что-либо купить, пользователи просматривают в среднем 10,4 публикаций<sup>3</sup>. У среднего потребителя 5,8 аккаунтов в соцсетях, 2,8 из которых он активно использует<sup>4</sup>. Это значит,

<sup>1</sup> По данным [Blog.hootsuite.com](http://Blog.hootsuite.com)

<sup>2</sup> [Go.forrester.com](http://Go.forrester.com) (интернет-ресурс) от 4 октября 2012 года

<sup>3</sup> По данным [thinkwithgoogle.com](http://thinkwithgoogle.com) (интернет-ресурс)

<sup>4</sup> [Global Web Index](http://GlobalWebIndex)

что потребители не будут опираться на чужое мнение, а будут разбираться с тем, что и почему они хотят купить, сами, и компаниям придётся конкурировать за их внимание.

В чём же состоит маркетинговое продвижение через социальные медиа?

## 1. Стратегия продвижения в социальных сетях

Подумайте, чего вы хотите добиться с помощью SMM. Речь идёт о конкретных целях, которые вы можете перед собой поставить. Например, увеличить количество переходов с соцсетей на продающий веб-сайт в два раза.

Кто ваша целевая аудитория? Кроме очевидных факторов возраста или пола, подумайте, какую нужду потребитель хочет решить с помощью вашего продукта, что у него в приоритете — цена, качество, экологичность и т. д.

Что хочет знать о вашей продукции потребитель, которому она может понравиться? Поставьте себя на его место.

Какие социальные сети популярны среди вашей аудитории?

### Задание 2

Определите, в какой социальной сети вы, скорее всего, встретите указанную аудиторию (Facebook, «ВКонтакте», Instagram и т. д.) и почему: 1) домохозяйки среднего достатка, 2) студенты, 3) молодые мамы, 4) офисные работники средних лет, 5) владельцы собственного бизнеса, 6) любители ночных клубов, 7) интересующиеся фотографией, 8) любители комиксов, 9) программисты.

.....  
.....  
.....

В какое время чаще всего можно застать вашу аудиторию в соцсети? Зная это, вы сможете пра-



вильно выбирать время размещения ваших постов в сети, чтобы они попадали на глаза пользователям в самом начале ленты новостей.

## 2. Тактика общения

Теперь, когда вы знаете, кто ваша аудитория, вы можете правильно подобрать тактику общения с ней — его тон и стиль. Поскольку соцсети — это место, где люди отдыхают, вряд ли им понравится официальный тон и консервативный стиль. Соцсети — место живого общения, поэтому вы должны общаться так же — легко, интересно и непринуждённо. Пользователи — живые люди, которым будет интереснее пообщаться с таким же живым человеком, увидеть процесс создания продукта, послушать о его открытиях и личных мнениях вместо чтения сухой официальной информации. Подумайте, какая «личность» будет стоять за вашими постами и придерживайтесь выбранной тактики постоянно, чтобы аудитория привыкла к вашему стилю.

## 3. Контент

Главное преимущество социальных медиа состоит в том, что пользователи сами продвигают понравившийся им контент: делают репост (размещение) на своей странице, отправляют друзьям, публикуют в сообществах. Но, чтобы это случилось, ваш контент должен быть действительно хорошим. Первое, на что обратит внимание человек, листаящий свою ленту новостей — это интересное (красивое, смешное и т. д.) изображение. Поэтому контент должен быть комбинированным: хорошая фотография, интересный текст, инфографика, видео — всё, что привлечёт внимание пользователей, удержит его и заставит вновь вернуться к вам на страницу.

Если человека что-то интересует, он вряд ли останется в стороне от дискуссии. Если же он потратил какое-то время на высказывание своего мнения, он запомнит вашу страницу ещё лучше. Именно поэтому контент должен стимулировать пользователей на участие в обсуждении. Наличие комментариев может служить показателем правильно подобранной тематики публикаций.

Пользователи воспринимают как интересный тот контент, который их чему-либо учит или раз-

влекает. Это нужно учитывать при составлении контент-плана.



Специалисты в области SMM рекомендуют обращать внимание на объём текста в публикациях. По статистике, пост, который состоит меньше, чем из 80 символов, лайкают на 86 % чаще. Лучше разбивать длинные посты на параграфы, так их удобнее читать. Если тема письма короткая (около 30 символов), его прочтает на 12 % больше человек<sup>1</sup>.

Упоминание в посте ссылки на компанию-партнёра или человека, который попробовал продукт и дал положительный отзыв, привлечёт дополнительный поток потенциальных клиентов.

Рекомендуется следить за частотой публикаций. Специалисты вывели оптимальное количество постов в день — это две информативные публикации, которые позволят поддерживать связь с пользователями, не вызывая негативных эмоций.

<sup>1</sup> По данным Ampliflr.com

### Задание 3

Попробуйте написать эффективный пост для одного из следующих поводов: 1) обновление ассортимента в магазине спортивного снаряжения; 2) запуск предпраздничной акции на косметические товары; 3) открытие нового ресторана в вашем городе.

.....  
.....  
.....

## 4. Конверсия пользователей

*Конверсия — это отношение числа посетителей, ставших вашими покупателями, к общему числу зашедших на сайт или в аккаунт соцсетей.*

Лайки, перепосты не всегда являются гарантией увеличения продаж. Чтобы страницы в социальных сетях умножали конверсию, специалисты в сфере SMM советуют соблюдать следующие правила. Во-первых, всегда указывать контактные данные компании, включая веб-сайт. Во-вторых, стимулировать пользователей оставлять свои контактные данные в обмен на скидки или дополнительные бонусы. Так вы сможете сформировать базу контактов для осуществления прямых рассылок и дальнейшего взаимодействия.

## 5. Общение

Социальные сети созданы для общения, поэтому бизнесу стоит играть по тем же правилам. Группа должна быть живой, поэтому вы должны не только инициировать дискуссии, но и участвовать в них сами, комментировать посты ваших подписчиков, благодарить их публично, привлекать к таким дискуссиям экспертов отрасли или публиковать их комментарии относительно вашего продукта в своих соцсетях.

## 6. Результаты продвижения

Чтобы оценить успешность своих действий в социальных сетях, компании могут ориентироваться на

количество подписчиков, число репостов, комментариев и лайков. Однако более показательной является аналитика переходов со страниц социальных сетей на сайт компании, коэффициент конверсии, а также непосредственно рост продаж и прибыли. Если все эти показатели не увеличиваются, значит, компании стоит пересмотреть свою SMM-стратегию.

Кроме ведения социальных аккаунтов, бизнес может запустить **таргетированную рекламу в социальных сетях** — это текстовые, медийные или мультимедийные объявления, которые демонстрируются только тем пользователям сети, которые удовлетворяют определённому набору требований, заданному рекламодателем. Сам термин «таргетированная реклама» обозначает показ рекламных объявлений, которые привязываются не к содержанию веб-страницы, а к определённой группе пользователей, выделенной на основании их предшествующего поведения или анкетных данных. За счёт различных опций таргетирования пользователей социальных медиа такая реклама может попасть в цель и стать особенно успешной.

В целом, правильная SMM-стратегия должна повысить уровень лояльности к бренду. Даже если вы встретились с негативным отзывом, это может стать шансом улучшить свой имидж.

Негативные комментарии никогда не стоит удалять, иначе пользователи поймут, что компания с ними нечестна, и перестанут ей доверять. Спокойный ответ на гневный отзыв, вежливость и признание своих ошибок продемонстрируют профессионализм компании.

Предпринимателям стоит помнить о том, что любая обратная связь от потребителей может стать поводом для оптимизации бизнес-процессов и положительных изменений.

# БИЗНЕС-КЕЙС

## Роль SMM во взаимодействии с целевой аудиторией продукта

Если с помощью наружной рекламы, рекламы на телевидении и радио повышается узнаваемость бренда, то с помощью социальных сетей формируется состав лояльных потребителей.

Вода TURAN, создав собственные страницы бренда в социальных сетях Facebook и Instagram, стала ближе к своей целевой аудитории. Основной задачей коммуникаций бренда в SMM стало информирование о свойствах воды TURAN и её происхождении в интересном научно-популярном формате. Бренд стал формировать культуру питья воды, объясняя пользу природной минеральной воды для человека.

В результате между брендом TURAN и его целевой аудиторией сформировалось взаимопонимание. Теперь потребитель выбирает в магазине товар TURAN осознанно, потому что он информирован о качестве, пользе и вкусе этой воды.

Для привлечения внимания и для увеличения количества подписчиков в социальных сетях бренд TURAN постоянно проводит конкурсы.

Особенность работы бренда TURAN в социальных сетях состоит в постоянном получении обратной связи от потребителя. Наиболее частые вопросы, задаваемые TURAN в социальных сетях: «Где купить TURAN?», «Как правильно пить воду?», «Правда ли, что воду получают из источников в регионе Боровое?», «Какие минеральные вещества содержатся в воде и какую пользу они приносят?»

## Присутствие бренда в социальных сетях

Сегодня бренд воды TURAN представлен в наиболее популярных социальных сетях Казахстана — Facebook и Instagram.

Facebook: <https://www.facebook.com/turanwater/>

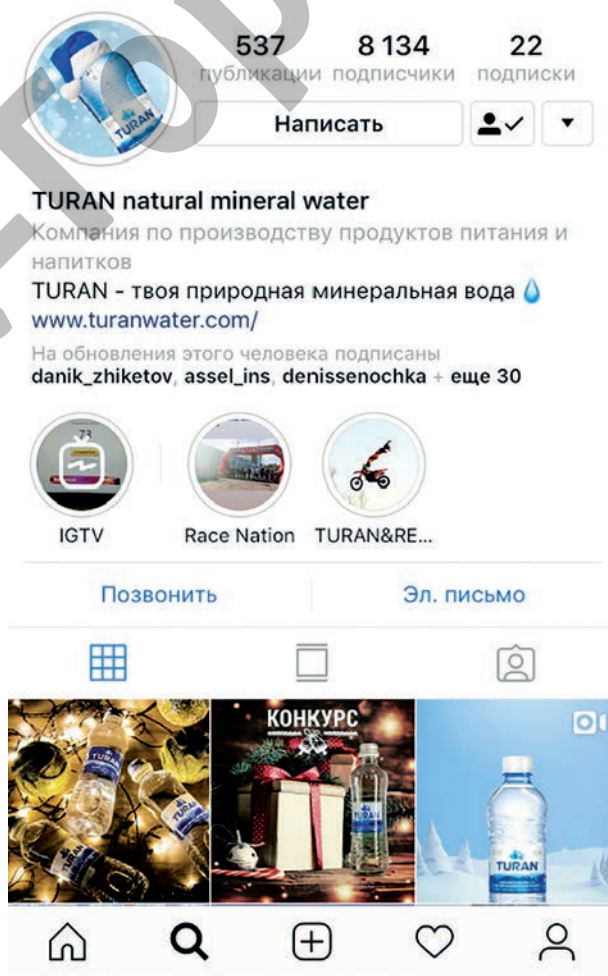


Рис. 1. Бренд TURAN в социальных сетях

Данные социальные сети дают хорошую возможность охватить именно целевую аудиторию бренда.

Основная стратегия бренда TURAN в социальных сетях — формирование рынка природной минеральной воды и культуры питья воды в Казахстане.

Контент-план бренда TURAN разрабатывается еженедельно на основе стратегии бренда в социальных сетях. Частота и объём публикаций — 1–2 поста в день семь раз в неделю. Объёмы текстов для постов в каждой из социальных сетей разнятся. Пользователи Instagram предпочитают красивые визуалы и короткие ёмкие тексты, в то время как аудитория Facebook предпочитает лонгриды.

## Масштабные кампании

Серии конкурсов с розыгрышем продукции всегда популярны. Механика конкурсов зависит от поставленной цели.

**Цель 1** — увеличение количества подписчиков без платной рекламы.

**Механика:** подписаться на страницу и отметить неограниченное количество друзей для участия (это привлекает заинтересованных людей, ещё не подписанных на страницу бренда).

**Цель 2** — расширение охвата публикаций страницы.

**Механика:** поставить лайк на n-ое количество последних публикаций страницы, сохранить публикацию, оставить комментарий. Такой механизм даёт понять, какое количество подписчиков на самом деле активны на странице бренда.

**Цель 3** — повышение узнаваемости.

**Механика:** сделать репост публикации о конкурсе у себя на странице. Так о бренде узнают друзья подписчиков.

Посты о новогодних конкурсах набирают по 10 000 комментариев. Процесс и результаты выбора победителя всегда публикуются на странице. Таким образом, участники убеждаются в прозрачности проведения конкурса и обязательно участвуют в следующих розыгрышах бренда.

## Пример новогоднего розыгрыша

**Цель конкурса** — увеличение количества подписчиков без платной рекламы.

**Механика конкурса:** подписаться на страницу и отметить в комментариях своих друзей (без ограничения количества раз).

**Призовой фонд** — 250 литров природной минеральной воды TURAN (5 победителей по 50 литров воды).

**Результаты конкурса:** пост о конкурсе набрал более 6 тыс. комментариев; прирост — более 1000 подписчиков за период проведения конкурса.

## Стратегия быстрого реагирования

Опыт работы бренда воды TURAN в социальных сетях показал, что наиболее эффективной реакцией на «острый» вопрос потребителя или негативное сообщение о бренде является мгновенная реакция. SMM-адвокат бренда TURAN работает по следующей схеме:

1. детальное выяснение ситуации;
2. предоставление мнения эксперта;
3. реальная помощь в решении проблемы потребителя.

При этом очень важно вежливо реагировать на любые, даже очень негативные, запросы или мнения.



# Урок 52. ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Познакомиться с сущностью цифрового маркетинга.
- Научиться составлять план доведения ценности изучаемого продукта/услуги до конечного потребителя посредством цифрового маркетинга.

**Н**а этом уроке вы сможете попробовать себя в роли интернет-маркетологов для ваших продуктов.

1. Подумайте, каким должен быть веб-сайт вашего продукта (информативным, продающим, интернет-магазин, лендинг). Аргументируйте свой выбор.

2. Нарисуйте схему своего веб-сайта и распишите, какая информация будет располагаться на каждой странице. Для примера вы можете открыть в браузере веб-сайты других компаний или продуктов.

Например, если вы откроете веб-сайт [Asiawaters.com](http://Asiawaters.com), вы увидите ветки «История», «Производство», «Новости» и т. д. Распишите аналогичным образом ветки для вашего сайта. Кратко опишите, о чём будет говориться на каждой странице.

3. Выберите любой инфоповод (запуск нового продукта в линейке ассортимента, новая упаковка, рекламная акция) и напишите три поста на эту тему для трёх разных социальных сетей: Facebook, Instagram и ВКонтакте. Предварительно подумайте, как отличается аудитория каждой социальной сети, какие особенности у постов для каждой социальной сети существуют.

Подберите фотографии к своим постам в Интернете, нарисуйте рисунки от руки или просто опишите изображения, которые должны сопровождать посты.

4. Представьте, что вам нужно вести соцсети вашего продукта. Напишите медиаплан на неделю из расчёта 1 пост в день. Укажите тему и кратко опишите, о чём будет каждый пост.

На примере постов аккаунта @turanwater в Instagramе медиаплан выглядел бы так:

- понедельник: информационно-развлекательный пост о том, как вода может повлиять на силу воли;
- вторник: информационный пост о том, как вода может помочь для похудения;
- среда: поздравление с праздником, актуальным на данный момент;
- четверг: пост о Валдайском леднике с красивым фото;
- пятница: розыгрыш фитнес-браслета;
- суббота: пост о погоде, отсылающий к воде TURAN, с фотографией бутылки воды на фоне городского пейзажа;



- воскресенье: пост о том, как можно уютно провести время в любимом кафе, с фотографией воды TURAN.

5. Представьте, что вы получили в социальных сетях негативные отзывы от клиентов. Напишите ответ на каждый из них.

А) «Я сделал заказ в вашем интернет-магазине, но в итоге курьер так и не приехал. Я прождал вас целый день! Почему у вас такой некачественный сервис?»

.....  
.....  
.....  
.....

Б) «Раньше ваша продукция была лучше, в последнее время вы как-то испортились».

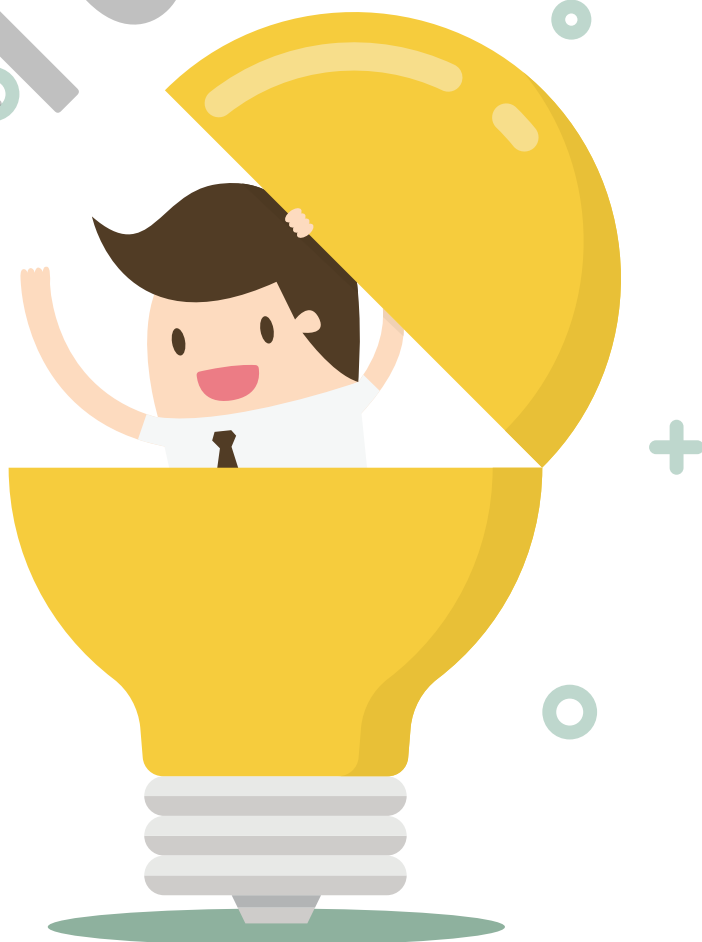
.....  
.....  
.....  
.....

В) «Несколько раз пытался дозвониться в ваш офис, но телефон всё время занят, или никто не берёт трубку. В чём дело? Вам совсем нет дела до клиентов?»

.....  
.....  
.....  
.....

6. Придумайте конкурс для вашего продукта в социальных сетях. Опишите, в чём он состоит, его алгоритм и условия. Объясните, почему вы выбрали именно такой тип конкурса, и какого эффекта вы хотите достичь.

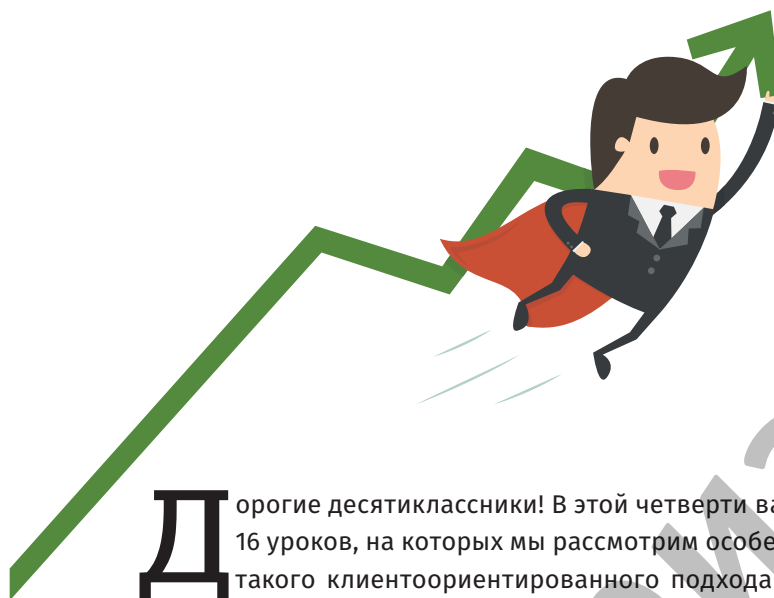
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....





# РАЗДЕЛ 4. ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ





**Д**орогие десятиклассники! В этой четверти вас ждут 16 уроков, на которых мы рассмотрим особенности такого клиентоориентированного подхода к поиску бизнес-решений, как дизайн-мышление. В начале четверти вы должны выбрать бизнес-проблему из списка, предложенного учителем, над которой вы будете работать на протяжении всей четверти, применяя методологию дизайн-мышления: эмпатию, анализ и синтез, генерацию идей, прототипирование и тестирование. Каждый новый информационный блок четверти будет состоять из двух уроков. 1 урок: теоретический. 2 урок: практическая работа в группах по применению полученных знаний в проектировании инновационных решений, ориентированных на человека.

В этой четверти вы познакомитесь с сущностью дизайн-мышления и преимуществами данного подхода по сравнению с традиционными формами ведения бизнес-процессов. Вы узнаете принципы эмпатии и научитесь проводить интервью, руководствуясь ими. Вы сможете анализировать полученную информацию и группировать выводы. Вы познакомитесь с принципами и преимуществами такого инструмента, как брейнсторминг. Вы попробуете применять принципы прототипирования и тестирования на практике. А также научитесь пользоваться сторителлингом для описания проделанной работы.

Мы хотим выразить отдельную благодарность всем тем, чьи работы и открытия вдохновили нас на написание материала данной четверти: **d.school** Стэнфордского университета, США, международную дизайнерскую компанию IDEO, а также Корпоративный университет Сбербанка, Россия.



# Урок 53. ВВЕДЕНИЕ В ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ

- Познакомиться с понятием дизайн-мышления.
- Узнать сферы применения инструментов дизайн-мышления.
- Определить разницу между подходами дизайн-мышления и традиционными подходами к созданию бизнес-идей.

*Навыки, делающие из человека дизайн-мыслителя, — способность замечать закономерности в сложных наборах данных, способность синтезировать новые идеи из фрагментированных частей, способность эмпатически чувствовать других, отличных людей, — могут быть приобретены в процессе обучения.*

Тим Браун

**Д**обро пожаловать в четвёртую четверть! Вы уже многое знаете: кто такие предприниматели, и почему они важны для экономики страны, какими качествами они должны обладать, что такое стартап, и как его основать, как сделать бизнес инновационным, как создать свою компанию и составить бизнес-план, как установить цену на товар, как вычислить своих конкурентов и как превзойти их. В этой четверти мы поговорим о не менее важной стороне бизнеса — способности создавать продукт или услугу. Вы научитесь создавать продукты (услуги) с помощью инструментов, разработанных основоположником методологии дизайн-мышления **Дэвидом Келли** в Стэнфордском университете. Итак, начнём!

Само сочетание слов «дизайн» и «мышление» указывает на мышление, позволяющее придумать, проектировать что-то новое.

**Дизайн-мышление** — это особый образ мышления, ориентированный на изучение внешнего мира через поиск разрывов между ожиданием пользователя «как это должно быть» при использовании продукта (услуги) и реальной действительностью «как это есть».

Этот образ мышления выражается через процесс, который можно повторять бесконечное количество раз для достижения новых результатов.

В отличие от привычных методов создания идей, дизайн-мышление применяется, когда нам нужно создать что-то новое «с чистого листа». У нас нет примеров или предыдущего опыта, на который мы могли бы положиться, и неизвестно, какие результаты принесут наши решения.

**Метод** — это систематизированная совокупность шагов, действий, которые необходимо предпринять для решения определённой задачи или достижения определённой цели.



Рис. 1. Дизайн компьютера с клавиатурой в 1970-1980 годы

## Задание 1

Подумайте, если бы в центр изучения не ставился человек и его комфорт, каким могло бы выглядеть сегодня альтернативное устройство ввода информации в компьютер, помимо клавиатуры?

.....  
.....  
.....

Стэнфордский университет определил 7 принципов, лежащих в основе дизайн-мышления.

- 1) **Фокусируйтесь на ценностях тех, для кого вы создаёте продукт или услугу.** Необходимо поставить себя на место пользователя и буквально ощутить всё то, что чувствует он. Важной составляющей является информация, которую он вам сам рассказывает.
- 2) **Проверяйте ваши догадки на экспериментах.** Это — единственный способ понять, работает ваша идея или нет. Эксперименты могут быть большими и маленькими.
- 3) **Строго следуйте методологии.** Каждому из этапов подходят свои инструменты. И понимание того, на каком этапе вы находитесь и какого результата можно ожидать, позволит вам применить правильные методы работы.
- 4) **Взаимодействуйте с представителями совершенно разных специальностей.** Тем самым вы расширяете пограничные межпредметные зоны решаемой проблемы. А как мы знаем, всё самое инновационное и прорывное рождается на стыке разных предметных областей.
- 5) **Действуйте всегда, везде, постоянно что-то предпринимайте.** Не сидите на месте. Дизайн-мышление предполагает по большей части деятельное изучение, нежели мыслительное.
- 6) **Лучше один раз показать, чем сто раз рассказать.** Используйте любые способы показать наглядно — ведь даже одни и те же слова для людей могут означать совершенно разные понятия!
- 7) **Старайтесь конкретизировать и вносить ясность настолько, насколько это возможно.** Не перечисляйте проблемы, а опишите и сформулируйте их чётко. Избегайте слов «все», «для всех», «всегда» и т. д. Устанавливайте рамки!

Чтобы реализовать эти принципы и запустить эффективный процесс дизайн-мышления, необходимо придерживаться некоторых правил.

1. Генерировать идеи, развивая идеи других.
2. Собрать команду единомышленников с различным опытом из разных сфер для развития идей друг друга.
3. Во главу угла ставить пользователя с его привычками в повседневной жизни.
4. Создавать прототипы из всего, что доступно, в любом доступном виде (от скетчей до работающей модели) и работать над ними постоянно.

## Задание 2

Предложите свои правила для улучшения процессов дизайн-мышления.

.....  
.....  
.....

На сегодняшний день этими методиками и правилами руководствуются такие именитые компании, как Boeing, SAP, Procter&Gamble, McKinsey, 3M.

## Задание 3

Разделитесь на 5 групп и за 10 минут подготовьте краткое описание этих компаний, расскажите, чем они занимаются. Можете сообщить ту информацию, которая, на ваш взгляд, будет полезной.

Что мы должны делать, чтобы использовать дизайн-мышление? — Мы должны строго следовать методологии. **Дизайн-мышление состоит из 6 этапов, и результат каждого из них служит начальной точкой для следующего этапа:**

- **эмпатия** — мы определяем проблемную часть, собираем как можно больше информации о ней; цель — сформулировать значимую и направленную на реализацию задачу в одном предложении;
- **анализ и синтез** — полученную информацию нужно правильно интерпретировать и конкретизировать до определённой степени,

отбросить всё ненужное, а полезную часть перевести в выводы;

- **генерация идеи** — на основе конкретизированной информации и выводов мы предлагаем варианты решений;
- **прототипирование** — из всех возможных вариантов мы отбираем некоторые решения, которые показали максимальную применимость на прототипах;
- **тестирование** — мы проверяем наши решения на прототипах. Если нас что-то не устраивает, мы можем вернуться на любой этап в зависимости от результатов теста;
- **сторителлинг** — наше решение необходимо правильно презентовать общественности.

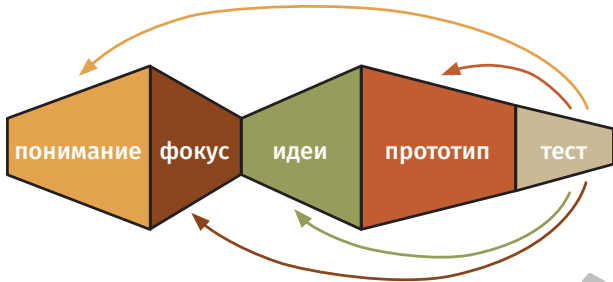


Рис. 2. Этапы дизайн-мышления

На каждом из этапов есть инструменты, которые необходимо последовательно использовать. Дизайн-мышление построено по принципу выдвижения теорий и их проверки, поэтому возможны неоднократные итерации между любыми последовательными этапами.

**Итерации** — это повторение процесса целиком или его части для достижения желаемой цели. Каждое повторение (части) процесса — это итерация. Результат итерации служит отправной точкой для другой итерации.

#### Задание 4

Приведите аналогии понятию итераций из жизни. Например: башенный кран при постройке здания совершает итерации (спуск крюка, подъём блока, установка на предусмотренное место) до тех пор, пока не будет достигнут результат в виде построенного здания. Какие действия в жизни также являются итерациями?

.....  
.....  
.....

Преимущество и главное отличие метода дизайн-мышления заключается в логичном и последовательном прохождении всех этапов процесса вплоть до достижения результата, что позволяет учесть множество нюансов, влияющих на качество результата. При этом мы сохраняем высокую степень клиентоориентированности.

#### Задание 5

Попробуйте привести пример, какой могла бы быть та или иная услуга (товар), если бы её разрабатывали в одном случае методом дизайн-мышления, а в другом случае — способом личных идей.



# Урок 54. ВВЕДЕНИЕ В ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ

- Показать разницу между подходами дизайн-мышления и традиционным подходом создания бизнес-идей.

**Д**изайн-мышление на различных этапах использует два типа мышления: дивергентное и конвергентное.

**Дивергентное мышление** (от лат. *diverge-re* — «расходиться») — метод творческого мышления, при котором для одной проблемы производится поиск множества решений.

**Конвергентное мышление** (от лат. *convergere* — «сходиться») — метод аналитического мышления, при котором используются существующие алгоритмы решения и осуществляется выбор одного или нескольких приоритетных направлений.

Для этапов «Эмпатия» и «Генерация идей» используется дивергентное мышление, а для этапов «Анализ и синтез», «Прототипирование», «Тестирование» — конвергентное.

Вопрос: почему не наоборот? В повседневной жизни мы неосознанно используем оба варианта мышления. Например, каждое утро вы встаёте, идёте в ванную и умываетесь, чистите зубы, потом идёте завтракать, потом одеваетесь и идёте в школу. При чётком алгоритме действий вы всё делаете автоматически.

А теперь представьте, что что-то пошло не так: пропала вода или зубная щётка. В этом случае включается дивергенция, которая помогает вам придумать множество различных вариантов того, как обойтись без воды, или где может лежать ваша зубная щётка.

Несмотря на возможность периодически под-ключать другой тип мышления, у каждого человека

по умолчанию преобладает либо конвергентность, либо дивергентность.

Поскольку люди редко сочетают в себе одновременно оба типа мышления, важно собрать команду, в которой присутствовали бы представители как конвергентного, так и дивергентного мышления.

## Задание 1

Определите фигуру или несколько геометрических фигур, которые вы будете использовать. На чистом листе без клеток и линий нарисуйте 100 фигур на равном расстоянии друг от друга по собственному разумению.

## Задание 2

Напишите 10 вариантов ответов на вопрос: «Где и для чего можно использовать тонкую ветку?»

## Задание 3

Основываясь на результатах теста, которые озвучит преподаватель, соберите команду, в которой должны быть представители как конвергентного, так и дивергентного мышления.

## Задание 4

Для того чтобы начать использовать дизайн-мышление, необходимо определить для себя проблему, которую мы хотим решить. Эта задача тоже требует определённого внимания, поскольку правильно поставленная задача является залогом правильного решения. Ваш преподаватель расскажет вам, в какой сфере и в каких границах вы будете заниматься поиском решений. Чтобы чётко сформулировать ваши мысли, предлагаем заполнить формы, приведённые ниже.



Поиск возможностей для дизайна зачастую начинается с обнаружения проблем. Иногда их можно сформулировать в виде желания «Я так хочу, чтобы в нашей школе был ...». Иногда — в виде замечаний «Меня раздражает то, что ...». Оба варианта хороши. Поделитесь и обсудите ваши желания в группе и замечания в рамках направления, заданного преподавателем. Пусть их сначала будет несколько.

Следующий шаг: необходимо создать из предыдущих предложений дизайн-задачу. Начните формулировать задачу с вопроса: «Как это можно ...?» Это облегчит процесс и создаст возможность для разработки проблемы.

Выберите тот единственный вариант, который вам покажется самым стоящим дальнейшей разработки.

Желания/вещи, которые должны воплотиться в реальность	Как это можно...

Вещи, которые могли бы быть лучше...	Как это можно...

Создайте план проекта. Запишите конечную цель. Что нам необходимо сделать, чтобы создать что-то?	Определите трудности. С какими трудностями мы столкнёмся?
Конечные цели	Трудности



Нарисуйте график времени (таймлайн):

Я хочу завершить этот пункт проекта (когда?):

Какие сроки выполнения вы себе поставите? Учитывайте сроки, встречи, и т. д.

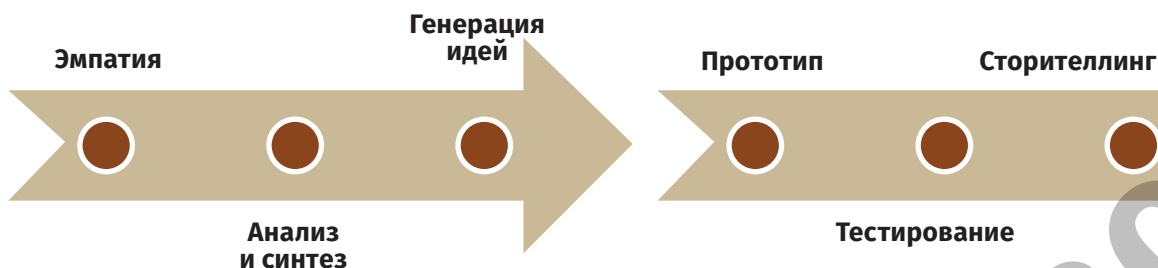


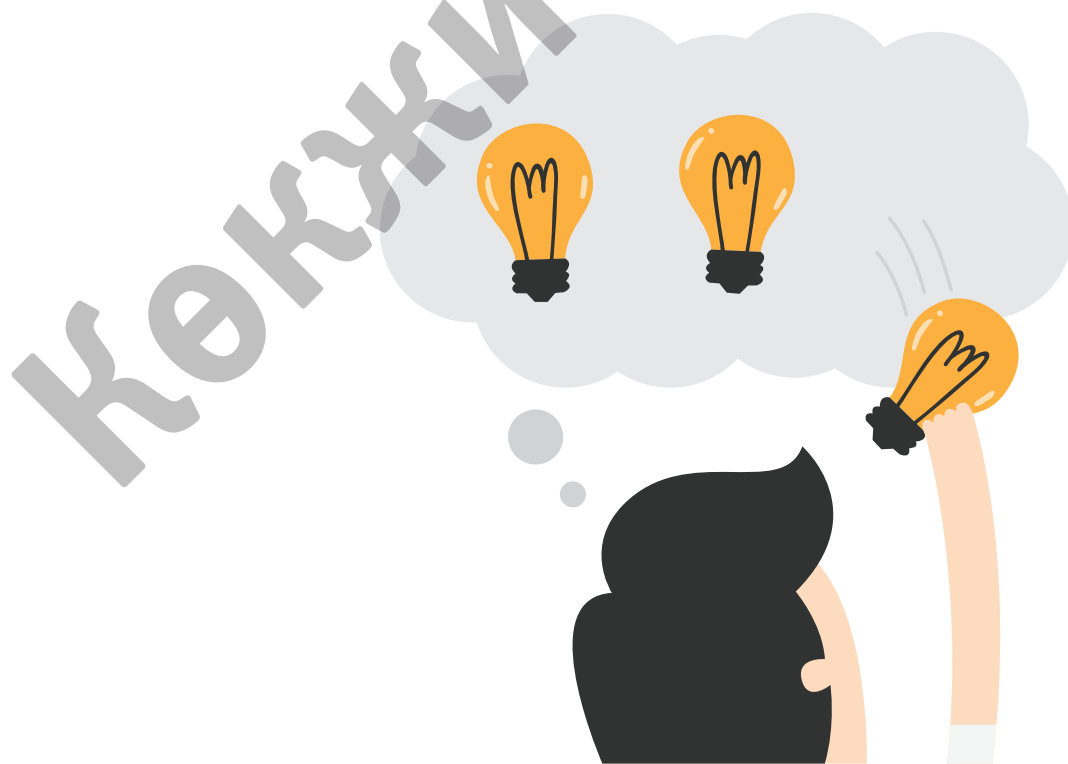
Рис. 2. График времени (таймлайн)

### Контрольный лист проекта

Что вам необходимо для старта проекта? Нужно ли вам согласование графика с кем-либо? Необ-

ходимо ли вам забронировать площадку, аудиторию или заказать материалы? Чья помощь вам требуется?

Контрольный лист	Для планирования нам потребуется помощь от:





# Урок 55. ЭМПАТИЯ

- Научиться определять группы пользователей, которых затронет проект.
- Познакомиться с принципами эмпатии и научиться их применять.
- Научиться составлять интервью и правильно организовывать последовательность вопросов в нём.

*Наблюдение: смотрим, чего люди не делают, слушаем, чего они не говорят.*

*Тим Браун*

**П**ервым из шести этапов является эмпатия, в которой и заключена *большая часть* «волшебного соуса» методики.

**Эмпатия** (греч. *έν* — «в» + греч. *πάθος* — «страсть», «страдание», «чувство») — это способность осознанно сопереживать состоянию (понять ощущения) другого человека.

Развитие эмпатии зиждется на принципах: наблюдать, слушать, чувствовать и конструировать клиентский опыт. Наша задача на этом этапе — максимально понять ощущения, мысли, настроечное пользователя в момент использования услуги, посмотреть, что и как он делает.

Для того чтобы были понятны примеры ниже, условимся, что у нас для изучения есть маленькая пекарня, где пекут круассаны, булочки и другие сладости. Наша задача — изучить проблемы покупателя.

Существуют инструменты, позволяющие слушать нашего клиента и наблюдать за ним:

- «Карта стейкхолдеров»;
- «Экстремальный пользователь»;
- «Карта «Что? Как? Почему?»»;
- «Экспресс-интервью»;

- «Глубинное интервью»;
- «Пять “почему”»;
- «Скрытое наблюдение»;
- «Один день из жизни пользователя».

**Метод «Карта стейкхолдеров».** Это метод, который позволяет вам выстраивать грамотные взаимоотношения с различными стейкхолдерами.

**Стейкхолдеры** — люди, которые в разной степени заинтересованы (неравнодушны) вашим проектом, идеей. Возможно, это люди, чьи интересы вы затрагиваете, или же те, кому создаёте новые условия; это могут быть просто сопереживающие вашему проекту согласно внутренним убеждениям; ими могут быть даже существующие клиенты, если речь идёт об улучшении продукта (услуги).

По сути, карта стейкхолдеров — это визуальное представление всех заинтересованных участников с отражением степени заинтересованности, вовлечения и собственно сути интересов. Вы можете понять, исходя из этой карты, кто может вам помочь, и выявить скрытые угрозы. Сама карта может выглядеть как карта с концентрическими кругами, где в центре может быть размещён человек, чью проблему мы решаем, а вокруг него на разном удалении (на разных кру-

гах) другие стейкхолдеры. И чем дальше они расположены от центра, тем меньше их заинтересованность в проекте.



Рис. 1. Пример карты стейкхолдера

## Задание 1

Ознакомьтесь с отрывком из интервью с Марией Сташенко, экспертом в области Design Thinking (дизайн-мышления), основателем Wonderfull. Обсудите, что вам было полезно из этого отрывка.

**Без применения практики эмпатии и метода дизайн-мышления к этому решению нельзя было бы прийти**

- *Какие вы можете порекомендовать простые и понятные инструменты из дизайн-мышления, чтобы вот взять и применить?*
- В первую очередь — карта стейкхолдеров. Перед тем как улучшить процесс или услугу, мы рисуем карту стейкхолдеров — это карта, которая помогает понять и учесть всех участников процесса, которые имеют отношение к продукту или услуге.

Например, рассмотрим задачу про аренду бизнес-центра. Есть прямые пользователи, которые вовлечены в пользование пространства бизнес-центра — арендаторы, сотрудники компаний, арендодатели, работники ресепшена, охрана. Записываем их в первую очередь. А есть ещё кос-

венные стейкхолдеры — уборщица, работница столовой, посудомойка, которую мы даже не видим. Они вовлечены в процесс. И от того, как себя чувствуют эти люди в пространстве, какие у них рабочие процессы, удобно ли им самим работать и оказывать услугу, зависят ощущения арендаторов. Проработав их интересы, мы улучшим услугу и процесс.

- *А можно ли дизайн-мышление использовать не только в бизнесе, но и в жизни?*
- Конечно, дизайн-мышление — это хороший способ организовывать деятельность по созданию чего-то. Дизайн-мышление отлично подходит для планирования отпуска.

Берём инструмент «Карта стейкхолдеров» — записываем всех, кто заинтересован в процессе, и описываем, какие у них есть потребности. Бабушки, родственники и коты — это стейкхолдеры.

Например, бабушки всегда заинтересованы, чтобы своевременно получать информацию, хорошо ли обедают внучата, уехавшие с вами в отпуск. Попробуйте теперь учесть интересы стейкхолдера «Бабушка» в вашем «Продукте» — отпускном путешествии. Как вы будете давать бабушке эту информацию? Как будете снимать бабушкины страхи?

А вот и косвенный стейкхолдер по имени «Кот». Как организовать оставшимся дома котам постоянно свежую водичку в миске и достаточное количество корма? Если вы пройдёте все этапы процесса дизайн-мышления и учтёте интересы всех стейкхолдеров этого непростого семейного процесса — отличный отпуск вам гарантирован.

*Источник: [https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2017/08/16/mariya-stashenko-osnovatel-wonderfull-ya-lyublyu-dizajn-myshlenie-potomu-chto-etot-metod-pro-lyudej/?\\_ga=2.92997917.1441220446.1551372990-361506019.1548318853](https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2017/08/16/mariya-stashenko-osnovatel-wonderfull-ya-lyublyu-dizajn-myshlenie-potomu-chto-etot-metod-pro-lyudej/?_ga=2.92997917.1441220446.1551372990-361506019.1548318853)*

## Задание 2

Сейчас мы научимся работать с этим инструментом. Предлагаем выполнять все шаги на примере своих групповых проектов. На выполнение

каждого шага в рамках обучения даётся 2-4 минуты, в рамках реальной разработки это время может быть больше:

- 1) Вооружитесь большим листом бумаги (флип-чарт), маркерами (фломастерами), стикерами (клейкие листы бумаги для заметок).
- 2) Сначала записываем всех известных нам стейкхолдеров на стикеры по принципу «один стейкхолдер — на один стикер». В ходе работы вы будете приходить к мнению, что у вас есть ещё заинтересованные лица, которых вы забыли указать, их вы можете дописывать на отдельные стикеры и дополнять свою коллекцию стейкхолдеров.
- 3) Нарисуйте концентрические круги (пусть их будет 3 или 4) так, чтобы в центре, а также на орбитах можно было размещать стикеры. И первым в центре круга разместите того человека, чью проблему вы решаете, например, клиента (в случае нашего примера — клиента пекарни).
- 4) Всех стейкхолдеров на стикерах необходимо распределить по группам (если есть схожие параметры между ними) и определить удалённость каждого от центра в зависимости от степени их заинтересованности или влияния на проект. В примере с пекарней это могут быть продавец, пекарь, жители ближайшего района, акимат района, школа рядом, соседние магазины, работники и служащие из административных зданий рядом, поставщики сырья и оборудования, арендодатели и т. д.
- 5) Под каждым стейкхолдером нужно прописать присущие ему характеристики (например, жители ближайшего района — родители и жители ближайшего района — дети, магазины — конкуренты и магазины, которые перепродают нашу продукцию, и т. д.).
- 6) Отношение к проекту. На примере соседних магазинов можно сказать, что есть те, кто конкурирует с нами и не желает нашего развития, а есть те, которые перепродают нашу продукцию и, наоборот, желают нашего расширения. На примере работников — есть те, кто не пользуется нашим товаром и относится к нам безразлично, а есть те, кто периодически приходит и что-то покупает, и т. д.
- 7) Укажите самую яркую сторону стейкхолдера в рамках нашей задачи. Например, акимат выражает готовность помогать нам организационно и информационно взамен на наши публичные положительные отзывы как представителей малого бизнеса о политике поддержки местного акимата. Или, например, местные жители престарелого возраста постоянно возмущаются шумом работы пекарни.
- 8) Продумайте, какова степень влияния на проект и на клиента со стороны каждого из них. Например, жители ближних домов престарелого возраста оказывают большое влияние и проявляют высокую общественную активность в глазах местной исполнительной власти.
- 9) Обведите маркером группу стейкхолдеров, которая с точки зрения вовлечённости и влияния на проект для вас представляет бóльший интерес.
- 10) Опишите состояние взаимосвязей с обведёнными стейкхолдерами на сегодняшний день и сделайте акценты, с кем из них необходимо провести интервью для лучшего понимания изучаемой вами проблемы.

**Метод «Экстремальный пользователь».** Данный метод позволяет быстрее выявить проблемные зоны изучаемого вопроса. Суть заключается в том, что мы находим людей, которые отличаются от «среднего» пользователя.

В зависимости от продукта/услуги их отличия могут быть:

- в возрасте (дети/пожилые);
- в физических особенностях (люди с ограниченными возможностями, дальтоники, маломобильные группы и пр.);



- в культурном опыте (иностранцы, национальности и пр.);
- в составе семьи (одинокие люди/члены большой семьи);
- в других аспектах (в зависимости от изучаемой проблемы).

## Бизнес-кейс «Самые экстремальные пользователи»

Когда компания Hewlett-Packard обратилась к IDEO с просьбой изучить микрофинансирование в Восточной Африке, эксперты по человеческим факторам и не представляли, во что ввязались. Опыта работы в Африке у них не было, а сказать, что у них был опыт работы в сфере микрофинансирования, было бы преувеличением. Конечно же, они согласились.

Команда из двух человек отправилась в Уганду, где посетила различные деревни и столицу Кампалу. В Уганде дизайнеры поговорили с местными женщинами о реалиях микрофинансирования в этой стране. Во время работы дизайнеры отметили острую потребность в ведении точного учёта финансовых сделок и к тому же поняли, что подобный учёт не получится обеспечить при помощи средств и технологий, которые на Западе воспринимаются как данность. Электронные приборы почти не используются в сельской Африке. Детали должны быть простыми и крепкими. Товары нужно проектировать так, чтобы их легко можно было починить или заменить за небольшие деньги. Перепрограммирование интерфейса Windows будет слишком дорогим — ведь для каждого племени, говорящего на отдельном языке, придётся прорабатывать отдельную версию. Чем ближе команда изучала проблему, тем более пугающим становился список ограничений.

Когда ребята вернулись домой, вся дизайн-команда начала работать над продуктом, в котором было больше от многолетнего опыта работы IDEO в сфере производства игрушек, чем от электроники. В устройстве использовались простые, доступные электронные детали, которые можно было купить везде и за небольшие деньги, а при необходимости легко починить. Вместо

интерфейса, основанного на большом, дорогом дисплее, команда подготовила простую клавиатуру с напечатанными бумажными обозначениями кнопок, благодаря чему переход на новый язык стал равен распечатке нового листа — или даже ручному написанию. «Универсальное устройство учёта сделок» не стало бы хитом на ежегодной Международной выставке электроники в Лас-Вегасе, но для развивающейся страны оно подходило как нельзя лучше. Более того — устройство можно было использовать не только для учёта микрофинансовых сделок, но и для удалённого мониторинга медицинских случаев, сельскохозяйственных вопросов, для управления цепочкой поставок и прочих целей.

Источник: <https://ur-consul.ru/Bibli/Dizayin-myshlyeniye-ot-razrabotki-novykh-produktov-doprojektirovaniya-biznyes-modyelyeyi.76.html>

### Задание 3

Ответьте на вопрос: «Если устройство само по себе не стало лучшим электронным изобретением в истории, какое влияние изучение «экстремальных пользователей» оказало на жизнь Африки в рамках данного проекта? Что улучшилось?»

.....

.....

.....

.....

.....

.....

На примере нашей пекарни «экстремальными пользователями» могут быть инвалиды, которые не покупают наш продукт; родители детей, страдающих ожирением, диабетом или аллергией; работники, которые не успевают до работы или во время перерыва посетить нашу пекарню, приверженцы «правильного питания» и «здорового образа жизни».

«Экстремальные пользователи» помогают:

- обнаружить ограничения, узкие места вашего продукта/услуги;

- выявить неочевидные особенности восприятия, отношения к продукту;
- узнать, что вызывает негатив, неприятие и пр.

В конечном итоге, полученная информация об опыте «экстремальных пользователей» может помочь улучшить ваш продукт/услугу; найти решение, способствующее вовлечению «экстремальных пользователей», и по умолчанию повысить лояльность и удовлетворённость «среднестатистических» клиентов.

## Задание 4

На примере групповых проектов проведите следующую работу:

1. Сформулируйте чётко проблему, которую вы хотите изучить.
2. Укажите, что именно вы хотите узнать из общения с «экстремальным пользователем» (перечислите и укажите на флипчарте).
3. Определите круг потенциальных пользователей. Какие группы могут быть обычными пользователями, а какие — «экстремальными»? Выбор зависит от исследовательского вопроса. Например, при важности вопросов, связанных с компьютерными играми, «экстремалами» могут быть пожилые люди.
4. Проведите поиск «экстремалов» (7-9 человек). Можно использовать «сарафанное радио» (Ұзын Құлақ). Не говорите им, что они являются «экстремальными пользователями», это может исказить результаты. Сформулируйте задачу по-другому, например: «Нужны люди, которые ни разу не посетили ни одну пекарню за последние 6 месяцев».
5. Проведите глубинные интервью, вовлекаясь в процесс. Можно смоделировать ситуацию, где у пользователя будет возможность попробовать использовать ваш продукт и вслух прокомментировать свои ощущения: что ему нравится, что вызывает затруднения, неожиданности и пр.
6. Проанализируйте результаты. Сравните, в-первых, ответы всех «экстремальных пользователей», которые приняли участие в интервью. Посмотрите, какие у них были эмоции: что их больше всего порадовало, а что вызвало недовольство. Во-вторых, сравните их ответы с ответами «среднестатистических пользователей».
7. Выявите новую информацию, которую вы получили, и запишите её на флипчарте.





# Урок 56. ЭМПАТИЯ

- Ознакомить с принципами эмпатии и научить их применять. Научить составлять интервью и правильно организовывать последовательность вопросов в нём.

**М**етод «Карта «Что? Как? Почему?»». Этот метод используется для той информации, которую в ходе анализа наблюдений мы записывали на стикеры для того, чтобы сгруппировать их по категориям:

- **ЧТО** пользователь пытается выполнить? Например, за клиентом скопилось очередь людей, клиент выбирает визуально между покупкой круассанов и булочек, продавец подошёл к кассе с намерением продать товар.
- **КАКИМ ОБРАЗОМ** пользователь решает задачу? Что он предпринимает для этого? Например, просит продавца принести оба продукта на оценку; задаёт вопросы продавцу; поспешно формирует заказ, исходя из наличия готовой продукции, а не из того, что желает; держит сумку и кошелек перед собой, постоянно отвлекаясь на процесс проверки их сохранности.
- **ПОЧЕМУ** он так делает? Здесь мы записываем наши инсайты и догадки о причинах именно такого, а не иного поведения. Клиент испытывает дискомфорт, потому что боится возмущения очереди, что задерживает всех; клиент боится, что украдут деньги или ценности из сумки в очереди, боится мошенников.

***Инсайт** (англ.) — озарение, состояние человека, при котором ему внезапно приходит решение какой-то проблемы, задачи, ситуации.*

Вы также можете использовать этот метод и в полевых условиях. Например, мы могли бы постоять в очереди в пекарне и понаблюдать за всеми посетителями, записывая сразу заметки и сортируя по 3-м колонкам. От нас требуется лишь фиксировать все

наши наблюдения. Ещё лучше, если мы сразу зададим 2-3 вопроса и запишем ответы. Здесь очень важно слушать внимательно и записывать все оттенки оборотов, формулировки и т. п., поскольку эти моменты могут пролить свет на некоторые скрытые на первый взгляд аспекты.

**Метод «Экспресс-интервью».** Этот метод необходим, если вам надо что-то перепроверить или уточнить. Этот метод может быть полезен в случае, когда вам надо что-то проверить в режиме «здесь и сейчас». Метод может быть полезен, когда вы делаете очередную итерацию при разработке прототипа или выпуске очередного обновления. Но это не исключает возможность использования метода при первичном сборе фото- и видеoinформации — подкреплённое результатами экспресс-интервью позволит правильно интерпретировать собранную фото- и видеoinформацию, не искажая её собственными заблуждениями.

Вопросы в любом виде интервью желательно составлять открытые, поскольку закрытые вопросы не позволят вам получить адекватную вашим запросам информацию.

***Открытые вопросы** — вопросы, на которые требуется развёрнутый ответ.*

***Закрытые вопросы** — вопросы, на которые можно ответить только «да» или «нет».*

## Задание-игра 1

Предложите учителю придумать определённую ситуацию, нестандартную для обыденной жизни, записать на бумагу в 6-8 предложениях и спрятать до окончания игры. Например, это может быть текст следующего плана:

«Жарким летом 2019 года мальчик по имени Абай лежал на асфальте перед зданием аэропорта. На мальчике была лёгкая футболка, шорты и сандалии. Знакомая подруга его мамы по имени Ажар сопровождала его в перелёте из Нур-Султана в Кызылорду. Однако рейс был не прямым, а сложным со стыковкой в г. Алматы. За долгий период перелёта из-за сильно работающих на борту кондиционеров Абай замёрз, однако постеснялся сказать об этом сопровождающей Ажар. На все вопросы Ажар он отвечал, что всё хорошо и он ни в чём не нуждается, ведь мама сказала, что, если он будет жаловаться или составит какие-то трудности, то впредь он никуда без мамы и папы не полетит. Он не мог так рисковать: на кону был следующий этап соревнований по киберспорту в Москве, а при сильной занятости папы и мамы ему вообще не светило куда-либо полететь в ближайший год. Так что наш призёр отборочного этапа Нур-Султана по киберспорту не нашёл ничего лучше, как сразу же прильнуть к горячему асфальту по прилёту домой, чтобы согреться как можно быстрее. На переполошенный вопрос Ажар «Что случилось?» он просто ответил, что устал после долгой дороги и решил отдохнуть немного».

Задача всего класса, задавая закрытые вопросы по одному, добиться всех деталей ситуации за как можно короткое время. Сравните результативность вопросов открытого и закрытого типа.

## Задание 2

На основе групповых проектов подготовьте экспресс-интервью, используя открытые или закрытые вопросы.

1. Определите тип пользователя, которого вы будете опрашивать (на примере нашей пекарни это могут быть клиенты, впервые посетившие заведение).
2. Установите чётко задачу наблюдения (например, выяснить, почему клиент зашёл в наше заведение).
3. Придумайте 3 базовых вопроса, которые можно будет трансформировать по ходу опроса. Например: «Как часто вы пользуетесь услугами пекарен?», «По какому принципу вы выбираете заведение, где будете покупать выпечку?», «Что заставляет вас покупать или отказываться от покупки выпечки?», «Почему?»

4. Придумайте легенду — краткое представление себя и ситуации — которую вы чётко и быстро расскажете клиентам, чтобы объяснить происходящее интервью. Учтите, что люди могут спешить. Например: «Добрый день, я сотрудник пекарни и хочу сделать наши услуги ещё лучше. У меня пара вопросов по поводу ваших впечатлений от посещения нашей пекарни».

5. Подготовьте опросные листы, разлините их, нарисуйте заранее столбики или графы, если нужно, подготовьте диктофон и научитесь быстро включать и выключать его. Проверьте качество записи — на каком расстоянии лучше держать его. Наконец, зарядите аккумулятор, чтобы не выглядеть дилетантом.

6. Проведите интервью, используя методы поощрения клиента к рассказу словами «да и», «конечно», «давайте вместе» и прочее. При этом необходимо следить, чтобы опрашиваемые не уходили в сторону от темы. Делайте записи.

7. Объедините ответы вашего интервью с аналогичными результатами ваших коллег по группе и сохраните для следующего этапа «Анализ и синтез».

**Метод «Глубинное интервью».** Этот метод необходим для того, чтобы выяснить те части знаний, которые не осознаны самим клиентом, но присущи ему. В таком интервью могут быть выявлены такие аспекты, которые не видны из отчётов экспресс-интервью.

*Что такое «неявное знание» (англ. Tacit Knowledge)? — Это та часть знания, которая не может быть легко передана другим. Это вид знания, которое полностью или частично не формализовано. Неявные знания часто включают навыки (умения) и культуру, присущие нам, но не осознаваемые нами. Термин предложен английским физиком, химиком и философом Майклом Полани.*

*Один из наиболее известных афоризмов Полани: «Мы можем знать больше, чем способны рассказать» («We can know more than we can tell»).*

На примере модели поведения нашего клиента пекарни неявным знанием могут быть привычки детства, например, культура питья чая с выпечкой. Это

возможно узнать только в ходе раскрытия респондента (опрашиваемого) в момент отдельной фразы «Я с детства пью чай с выпечкой». Возможно, это толкнёт вас на мысль о необходимости проверки этой догмы среди других респондентов через наводящие и открытые вопросы. И это может привести к выводу о том, что у большинства людей в детстве мамы или папы к чаю обязательно ставили на стол сладости и выпечку. И такой вывод невозможно получить из простого наблюдения или экспресс-интервью.

Таким образом, если экспресс-интервью больше направлено на уточнение информации, то глубинное интервью — на раскрытие глубинных потребностей или, как минимум, каких-то историй. Глубинное интервью длится от 1 до 2,5 часов и больше похоже на разговор близких людей, когда они рассказывают о своих представлениях, ощущениях, стремлениях, желаниях и проблемах.

**Как правильно выстроить последовательность вопросов?** Существует общая схема, которая позволяет методично добраться до желаемого нами уровня проникновения глубины вопроса. Естественно, что мы не можем провести глубинное интервью с человеком «с ходу». Необходимо, по меньшей мере, договориться о его проведении и получить согласие, определить время.

1. **Знакомство (старт)** — знакомимся, подстраиваемся психологически к собеседнику, спрашиваем, всё ли ему комфортно, как он добрался, как начался его день и подобные вводные в беседу конструкции.
2. **Разогрев** — необходимо расположить его к себе, задав вопросы о его профессии, хобби, о том, что ему нравится в жизни и т. п.
3. **Фокусировка** — здесь мы переходим к вопросам темы интервью.
4. **Приближение** — задаём вопросы об опыте использования нашего товара или услуги в конкретных условиях, ситуациях.
5. **Кульминация/истории** — стараемся выйти на первые истории, значимые для нашего клиента и связанные с нашими вопросами.
6. **Проблематика** — активно применяем «активное слушание», фокусируемся на самой исто-

рии и задаём уже не заготовленные вопросы, а касающиеся истории человека. Важно внимательно изучить причины трудностей, с которыми клиент сталкивается в ходе использования нашего продукта (услуги).

7. **Эмоции** — во время разговора важно отслеживать также эмоции, выраженные через физические действия (мимика, жесты, позы, наклоны головы, взгляд), фиксируйте их. Можно отдельно задать вопросы о том, какие ощущения испытывал респондент.
8. **Проекция/идеи** — зачастую причины могут оказаться простым поводом, поэтому постарайтесь в разговоре спроецировать такую ситуацию, когда проблема была бы устранена. Отследите, согласился бы ваш клиент использовать услугу или товар или всё ещё имеет сомнения. Возможно, есть скрытые мотивы и причины. Попробуйте выяснить, что ещё является препятствием.
9. **Расслабление** — в этот момент необходимо расфокусировать человека и не оставлять зацикленным на проблеме. Можно поделиться своей историей, мыслями, провести формальные процедуры по заполнению данных или карточек (если таковые есть).
10. **Выход** — благодарим респондента за уделённое время, за значимые для нас новые мысли и идеи.

Исходя из указанного алгоритма, совершенно ясно, что глубинное интервью требует определённой подготовки. Представьте, что вам необходимо подготовить порядка 20-50 вопросов! И это не считая спонтанных вопросов во время активного слушания истории.

Вы можете воспользоваться диктофоном — это очень облегчит работу, но может оказаться сдерживающим фактором для респондента. Не все любят, когда их голос записывают на устройства.

Из практики следует, что самое интересное обычно рассказывается людьми или в заключительной части интервью, или же в процессе прощания, личного общения.



### Задание 3

В рамках групповых проектов подготовьте:

1. Ответ на вопрос: «Что вы хотите узнать из глубинного интервью?»
2. Ответ на вопрос: «Кто является представителем вашей целевой аудитории?»
3. Сами вопросы согласно вышеуказанному алгоритму (не менее двух для каждого этапа).

**Метод «Пять “почему”».** Эта методика интересна тем, что позволяет поощрять собеседника на продолжение разговора и погружаться с каждым «почему» на более глубокий уровень вопроса мотивации.

Например: клиент нашей пекарни отвечает на вопросы:

Пекарня (П): Почему вы покупаете круассаны, но не покупаете булочки?

Клиент (К): Потому что они мне нравятся.

П: Почему вам нравятся круассаны?

К: Потому что они вкусные.

П: По результатам опроса булочки тоже признаны лидером вкуса. Почему круассаны вам кажутся более вкусными, чем булочки?

К: Они мне напоминают о незабываемом отпуске во Франции.

П: Почему отпуск во Франции у вас оставил неизгладимые впечатления?

К: Мне нравятся их культура и язык.

П: Почему вам нравятся их культура и язык?

К: Мне много рассказывала о Франции в детстве мама, она была учителем французского языка и просто фанатом этой страны.

Исходя из результатов опроса по этому методу, мы приходим к выводу, что одним из глубинных мотиваторов того, почему покупают круассаны, являются культурные пристрастия, привитые родителями.

Конечно, этот пример достаточно примитивен и наигран. Будет странным, если вопросы будут сыпаться один за другим. Ваш собеседник либо подумает, что вы издеваетесь над ним, либо поймёт, что вы им манипулируете. Итог — отказ отвечать на вопросы.

Ваша искусственность будет проявляться в способности задать эти пять «почему» незаметно для респондента между другими вопросами и некоторой перефразировкой без изменения конечного смысла. Например, вы можете спросить: «Что связывает вас с культурой Франции?» вместо «Почему вам нравятся их культура и язык?»

### Задание 4

Разделитесь на пары и попробуйте поочередно составить «живой» диалог на любую удобную тему с целью задать 5 раз «почему» так, чтобы они были спрятаны между другими вопросами и, возможно, несколько перефразированы.

**Метод «Скрытое наблюдение».** Исходя из названия метода, можно понять его суть. Иногда люди говорят одно, а делают совершенно другое. Восстановить истинные причины вам поможет данный метод в естественных для клиентов условиях жизни.

Важно не привлекать к себе внимание. Подготовьте такую точку наблюдения, чтобы выглядеть органично. Воспользуйтесь описанным ранее методом «Что? Как? Почему?». Для этого метода вам будет необходима выдержка, так как самое интересное проявляется не сразу. Рекомендуемый минимальный период наблюдения — не менее одного часа.

**Метод «Один день из жизни пользователя»** можно организовать в форме одного из нижеследующих инструментов:

- **«Мокасины»;**
- **«Мобильная этнография».**

**Инструмент «Мокасины».** Если все указанные выше инструменты использовали наблюдение и опрос, то этот метод ставит задачи на новый уровень — проникнуть в голову и сердце клиента. Если вы собираетесь отслеживать процесс снятия денег с банковской карточки категорией беременных мам с детьми, то вам необходимо практически стать ими на какое-то время. Привяжите объёмную тяжесть на живот, захватите пару маленьких племянников и прочувствуйте все «радости» бытия вашего клиента.



На примере маленькой пекарни наша задача — встать на место покупателя и прожить момент его посещения заведения.

«С улицы очень здорово выглядят аккуратные стеклянные витрины и деревянные свежевывкрашенные в синий цвет двери со вставками стекла. Вместе с колокольчиком на внутренней стороне двери магазин выглядит, как домашняя уютная маленькая семейная пекарня, каких много, например, в Италии или Испании.

Мы заходим в пекарню и сразу же ощущаем вкусный манящий аромат свежей выпечки и ловим себя на мысли: «Вот было бы здорово, если бы везде так вкусно пахло!» Внутреннее помещение, где мы принимаем клиентов, вызывает совершенно обратную реакцию: там расположена касса и стандартные полки со стороны продавца для изделий. Ощущение, что мы зашли в обычный общественный буфет. По всей видимости, есть один пекарь и один продавец, который, помимо этого, выполняет текущую работу. Пробыв недолго в помещении, мы понимаем, что внутри душновато из-за рабочей зоны, которая находится за дверью (для многих это может быть незаметно, так как, купив выпечку, покупатели сразу уходят).

Помещение, где мы можем что-то купить, обычное, без лишнего изыска, но при этом чистое. Вкусные сдобные изделия лежат на полках, но как хотелось бы их разглядеть вблизи и попробовать на свежесть. Продавец периодически отвлекается и отходит от кассы, а когда возвращается, спрашивает, будем ли мы что-нибудь брать. Мы ловим себя на мысли, что мы как будто лишние, и нас спрашивают между делом с какой-то раздражённостью.

Мы покупаем товар, у нас принимают оплату, булочки и круассаны складывают в полиэтиленовый пакет, где они быстро сминаются и теряют свой привлекательный вид. Более того, из-за отсутствия воздуха изделия «не дышат» и быстро теряют свой аромат. Нам хочется их сразу же попробовать, пока они свежие, но со стороны это будет выглядеть некультурно. Да и жаль, что здесь не продаётся хлеб — всё равно придётся заходить в супермаркет».

Мы как бы одеваем обувь нашего клиента и проходим в ней те же шаги, что и он. На стадии эмпатии важно отключить критическое мышление и не пытаться оценивать всё с точки зрения «правильно» и «неправильно», просто нужно всё фиксировать.

## Задание 5

Перечислите все предметы, устройства, приборы или гаджеты, которые могут помочь в фиксации большого объёма информации на стадии эмпатии.

.....  
 .....  
 .....

**Инструмент «Мобильная этнография».** Многие методы в разделе эмпатии заимствованы из этнографических исследований антропологии.

**Этнография** (от др.-греч. ἔθνος — «народ» и γράφω — «пишу») — наука, изучающая народы-этносы и другие этнические образования, их происхождение (этногенез), состав, расселение, культурно-бытовые особенности, а также их материальную и духовную культуру.

Мобильная этнография — это некоторая реинкарнация обычного метода исследования с применением мобильных устройств: на протяжении дня, когда мы используем продукт или услугу, мы делаем фотографии, видео, записываем в постах и блогах наши мысли, чувства, описываем ситуации, то, что нас тревожит, или то, о чём мы думаем. В этом методе испытуемый пользователь сам делает акценты на том, что ему важно, демонстрирует ценности, видение контекстов.

Чтобы применить данный метод, необходимо заранее определить:

- цель изучения;
- категорию изучаемых пользователей;
- инструкцию для них (что фиксировать, что фиксирует, что используется для фиксации);
- срок проведения мобильной этнографии;
- как собрать информацию для обработки.



# Урок 57. ЭМПАТИЯ

- Научить формированию конечного документа стадии эмпатии.

**Н**а основе всех проведённых работ по сбору всей возможной и касающейся нашего предмета информации мы должны сформировать два документа, которые будут являться входным материалом для следующего этапа дизайн-мышления:

- карта эмпатии;
- персона.

## Карта эмпатии

Мы суммируем всю накопленную информацию, разбивая её по 4-м категориям действий нашего клиента: «Говорит», «Делает», «Думает», «Чувствует». В центре обычно размещается краткая информация о самом клиенте. Карта эмпатии может формироваться как для одного человека, так и для группы пользователей, при этом она заполняется аналогично. Можно найти и приклеить в центр фотографию, которая будет близка к собирательному образу нашего клиента.

**Карта эмпатии позволяет:**

- провести структуризацию всей информации. Может выйти так, что мы сфокусировались исключительно на том, что говорят и делают наши клиенты, но при этом у нас отсутствуют данные об их ощущениях;
- провести общий анализ данных, сделать выводы, найти противоречия, чем мы и займёмся на следующей стадии «Анализ и синтез».

## Задание 1

На основе групповых проектов и результатов проведённых исследований вам необходимо заполнить следующие таблицы:

**Таблица «Говорит»:**

Кто он в своём мире?

Каково его мнение?

**Таблица «Делает»:**

Как он ведёт себя?

Какой у него внешний вид?

Каково его поведение?

Где он проводит свободное время?

Цитаты и слова, ярко характеризующие его

**Таблица «Думает»:**

О чём он думает?

О чём переживает?

Каковы его убеждения?

Кто для него безусловный авторитет?

Кто также оказывает влияние на его мнение?
<b>Таблица «Чувствует»:</b>
Какие чувства испытывает?
Его страхи и разочарования
Что управляет его поведением?
Что беспокоит или радует больше всего?



Рис. 1. Пример карты эмпатии

## Персона

Этот документ следует заполнять после карты эмпатии. Для того чтобы заполнить его, мы должны:

- понимать потребности и желания пользователя;
- провести первичный анализ с помощью карты эмпатии.

Персона призвана сформировать подробный собирательный образ клиента из всех наших наблюдений, с его типичными привычками, характеристиками, спецификой образа жизни и т. д.

При описании персоны можно прописывать и не относящиеся к делу характеристики, которые на первый взгляд могут показаться излишними, но также могут оказаться полезными (особенно, если персоны рисуются с реальных людей), а подобная информация может послужить хорошей отправной точкой.

Например, изучая клиентов пекарни, мы узнаём, что работники близлежащих административных зданий часто просят подменить друг друга на работе. Мы можем со временем прийти к выводу, что такие клиенты покупают нашу выпечку чаще, чем жители близлежащих домов, так как в качестве благодарности за оказанную услугу они используют нашу выпечку. То есть, попросив коллегу из приёмной занести документы вне очереди на подпись, они могут взамен угостить её свежими круассанами к чаю.

- Перепроверьте информацию ещё раз. Если в каком-то утверждении вы сомневаетесь — поставьте рядом знак вопроса. Это означает, что необходимо повторно провести проверку и подтвердить или опровергнуть это утверждение.
- Перепроверьте все видео-, аудиофайлы и записи — возможно, что-то осталось не обработанным, не выгруженным в виде утверждений.
- Если есть информация, которая сопровождается необычным для человека поведением, задайтесь вопросом «Почему?», возможно, ответы выведут вас на другие результаты.

Если вся информация представлена в виде таблицы, и у вас не осталось ни одного знака вопроса, мы можем перейти к следующей работе.

## Задание 2

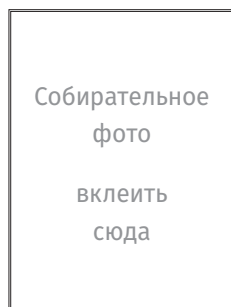
На большом листе флипчарта рисуем по центру область для фото и информации, а затем делим оставшееся пространство на четыре зоны. Подписываем, как указано в таблицах выше, после чего приступаем к заполнению чистовика.

- 1) Разместите фотографию или нарисуйте вашего клиента в центре и кратко опишите его.
- 2) Перенесите информацию из таблиц в соответствующие зоны карты эмпатии.
- 3) Обсудите результаты командой.

### Задание 3

Итак, заполняем документ «Персона»:

Пользователь по проблеме .....



Собирательное имя .....

Возраст .....

Адрес проживания .....

Одна яркая цитата о нём .....

.....

Женат (замужем)/холост (не замужем) .....

Есть ли дети, сколько? .....

Образование .....

Ключевые навыки .....

Привычки .....

История жизни .....

.....

.....

Увлечения .....

Интересы .....

Мечта(-ы) .....

Жизненные цели .....

Что читает .....

Где бывает .....

Как любит отдыхать .....

Прочие заметки .....

.....

.....

.....

.....

.....



# Урок 58. АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

- Научиться обозначать и описывать проблему.
- Научиться выделять наиболее значимые выводы, фрагменты информации и эффективно использовать их в дальнейшем.
- Научиться группировать полученную информацию.

*В наше время мы страдаем не столько из-за недостатка информации, сколько от избытка ненужной, бесполезной информации, не имеющей никакого отношения к выходу из кризисных ситуаций. Найдите возможности отделить бесполезное от важного и вы почувствуете, что владеете ситуацией.*  
**Джефф О'Лири**

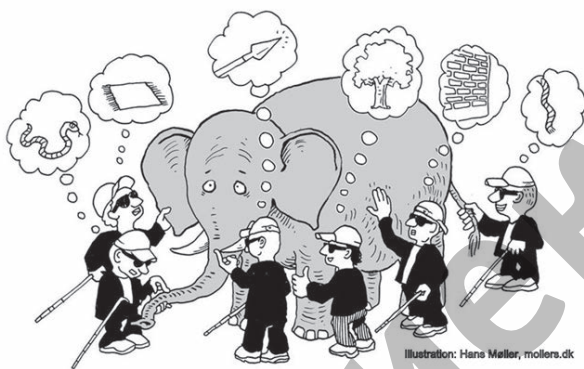


Рис. 1. Рисунок Ханса Моллера

**И**так, мы переходим ко второму из шести этапов дизайн-мышления «Анализ и синтез». У нас на руках куча записей, фото- и видеоматериала, заполненных таблиц. Этот раздел призван систематизировать большой объём данных, составить список инсайтов, переформулировать задачу и составить требования к будущему решению.

**Анализ** — метод исследования объектов путём выделения и рассмотрения каждой части в отдельности для последующей интерпретации.

**Синтез** — процесс соединения или объединения ранее разрозненных элементов в единое целое.

**Интерпретация** — толкование, определение смысла или значения.

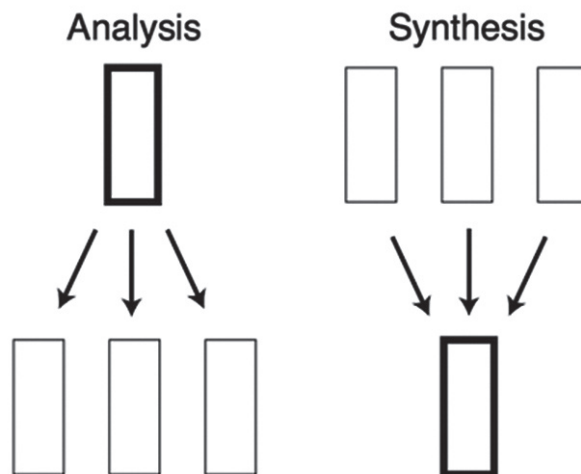


Рис. 2. Схема «Анализ и синтез»

На данном этапе надо понимать, что та проблема, которую мы изначально поставили перед

собой, приступая к процессу эмпатии, является в большей степени общим направлением, в котором мы искали всё, что может нам помочь. Отсюда и большое количество информации. Этап анализа и синтеза должен привести нас к конкретизации проблемы. Теперь мы должны сузить канал выхода из данного этапа, чтобы понять, какого рода идеи мы должны генерировать в последующем.

#### Что мы должны проанализировать?

- проблемы, с которыми сталкивается пользователь;
- препятствия и противоречия, которые появляются при попытке решить эти проблемы;
- потребности, которые мы пытаемся удовлетворить решением проблем;
- общие темы и паттерны поведения, присутствующие каким-либо шаблонам поведения или привычкам пользователей.

***Паттерн** — набор стереотипных поведенческих реакций или последовательностей действий.*

На данном этапе существуют свои инструменты, которые следует применять в соответствующей последовательности:

1. **наполнение пространства** (воссоздаём нюансы поведения клиента);
2. **группировка** (определяем группы и выявляем паттерны);
3. **двумерные матрицы** (определяем группы и выявляем паттерны);
4. **диаграмма Венна** (определяем группы и выявляем паттерны);
5. **сила десяти** (взгляд под другим углом на проблему);
6. **лестница потребностей** (картина мотивации пользователя);
7. **анalogии** (взгляд под другим углом на проблему);
8. **диаграмма системы** (поиск решений в конкретной «среде»);
9. **маршрут пользователя** (выявление проблем в пространственно-временных рамках).

Завершающими документами этапа «Анализ и синтез» являются «Формула постановки проблемы» и «Дизайн-принципы». Эти же документы будут являться входными материалами для следующего этапа «Генерация идей».

Итак, приступим к изучению инструментов этапа «Анализ и Синтез».

## Метод «Наполнение пространства»

Суть идеи состоит в том, что мы должны окружить себя и команду определённой атмосферой с помощью всех фото-, видеоматериалов и записей, которая будет нас наталкивать на новые мысли и вдохновлять.

Что мы должны сделать? Мы распределяем всю информацию по заранее подготовленным кластерам (тематикам).

Каждый стикер — это часть информации, которую вы должны отнести к необходимой тематике и подумать, какие ощущения и реакции могут возникнуть у человека при использовании продукта или услуги.

### Задание 1

1. Подготовьте все материалы, чтобы они были под рукой.
2. По очереди каждый расскажите команде историю о клиенте, глядя на «карту эмпатии» и «персона». Начните рассказ с описания того, что вам стало известно на первом этапе, следуя алгоритму «Кто? Что? Где? Когда? Как?». Рассказ должен быть интересным и полным. Вы должны передать характер героя, его эмоции и контекст событий (например, вы можете описать день стейкхолдера, когда он использует ваш продукт (услугу) или как-то соприкасается с ней).
3. В это время остальные участники команды должны делать пометки, каждую на отдельном стикере, размышляя над тем, как эта мысль может быть использована в вашем проекте.
4. Во время рассказа задавайте вопросы, обсуждайте, записывайте всё то, что вам запомнилось, удивило или показалось ценным.



5. В конце этой сессии у каждого участника должны быть свои стикеры с мыслями. Пусть каждый резюмирует, что он для себя понял и взял ценного из истории. На флипчарте подпишите определённую область соответствующим названием (например, «История про бабушек, которые возмущаются запахами и шумом от нашей пекарни») и наклейте заметки на флипчарт, удалив повторяющиеся.

## Метод «Группировка»

Теперь у вас есть несколько историй на одном флипчарте или разных листах, которые состоят из стикеров-заметок.

Нам необходимо взглянуть на все виды информации, разделить её по тематическим группам, например, «Безопасность», «Качество», «Время» и т. п. Смысл в том, что в каждую группу попадёт информация из разных историй. Она будет немного разниться и за счёт этого позволит вам найти взаимосвязи, руководствуясь вопросом: «А что же их всех объединяет?» И работая, например, в группе «Качество», вы можете обнаружить, что анализ приведёт вас к мысли о том, что качество воспринимается клиентами не как соответствие стандартам, а как соответствие их привычному пониманию качества. «Выпечка хорошая, если она пышная, и чувствуется вес. А если вес булочки легче, чем мы привыкли, то, значит, продукт некачественный. Ну и что, что он соответствует государственным нормам и стандартам?»

## Задание 2

1. Посмотрите на все свои стикеры, выделите общие категории тем и сгруппируйте стикеры по соответствующему алгоритму. Подумайте над тем, что между ними общего: прослеживаются ли паттерны и закономерности? Когда вы будете перегруппировывать стикеры, у вас и у ваших коллег по команде, скорее всего, появятся новые мысли и озарения. Именно поэтому в команде должны быть совершенно разные участники, иногда даже полезно брать в команду своих извечных оппонентов.

2. Ищите как можно больше взаимосвязей между элементами, так как один и тот же элемент может по-разному выступать в различных категориях и иметь несколько связей. Попробуйте пойти от обратного, выявляя различия между структурными элементами — это тоже хорошая возможность прийти к новым мыслям.

3. Те озарения и мысли, к которым вы пришли в ходе группировки, необходимо сформулировать. И чем больше будет у вас таких сформулированных инсайтов — тем эффективнее ваша работа.

### Новый дизайн банкоматов для испанского банка BBVA от IDEO

В ходе разработки инновационных решений испанской банковской группы BBVA были применены указанные выше инструменты.

Конечно, банкоматы и машины АТМ придумали для того, чтобы улучшить нашу жизнь и облегчить банковские операции. Однако в ходе проведения группировки информации сотрудники IDEO поняли, что одной из самых центральных тем, которые перекликаются во всех практически частях, является безопасность. Причём не только на уровне обеспечения информационной безопасности, но и на уровне физиологических ощущений.

Дело в том, что многие респонденты отмечали, что не могут полноценно и спокойно проводить операции в банкомате, поскольку не видят, что происходит позади них, и это вызывало сильный дискомфорт.

В целом изменения коснулись клавиатуры, дизайна, дисплея и т. д., которые создали фактически iPhone в мире банкоматов. Но самое эффективное нововведение было совершенно в другом.

Специалисты IDEO предложили развернуть аппарат на 90 градусов. Новые банкоматы устанавливаются вплотную к стене под углом в 90 градусов, поскольку позволяют отслеживать окружающую обстановку периферийным зрением.

### Задание 3

Ответьте на вопросы: «С какой областью науки было связано решение?», «Всегда ли инновации должны быть дорогостоящими?»

.....

.....

.....

### Метод «Двумерные матрицы»

Теперь у нас есть несколько историй на одном флипчарте или разных листах, которые состоят из стикеров-заметок.

Возможно, мы ещё не видим тех новых идей, которые они в себе содержат. Для этого мы выбираем разные группы информации и располагаем на разных окончаниях осей, определяем значение оси (по какому принципу мы отделяем одну группу информации от другой). Этот инструмент поможет нам найти взаимосвязи между проблемными областями и стейкхолдерами.

Смысл в том, чтобы создать две оси в одной системе, где по линии одной оси противопоставить стейкхолдеров по какому-то признаку, а по другой оси — противопоставить какую-то другую накопленную информацию.

### Задание 4

1. Определите категории, по которым вы будете сравнивать группы информации. Например, это могут быть различные продукты, услуги, виды технологий, типы пользователей, виды деятельности, места, бренды компании.

Для нашей пекарни это могло бы выглядеть примерно так:



Рис. 3. Сравнение информации

2. Определите значение осей.



Рис. 4. Значение осей

Исходя из нашего примера пекарни, мы определяем, что:

3. Распределите стикеры по принципу полярных характеристик. Расположите стикеры на противоположных концах системы и внутри квадрантов по своему усмотрению.

Вместе с тем, можно использовать систему, предложенную в книге «101 метод дизайна» Виджаем Кумаром. Центральное пересечение мы условно называем «смысл намерения».

Предполагается, что по оси X мы разделяем относительно центра часть, где мы что-то можем делать или «Делаем», и где что-то можем понимать или «Понимаем». Ось Y мы разделяем на «Абстрактное» и «Конкретное». Исходя из этого у нас получается 4 квадранта: «Аналитика», «Исследование», «Синтез» и «Реализация/предложения/решения». Вы можете расположить всю информацию, которую получили, по принципу:

- всё, что реально знают и понимают люди, записываем в квадрант «Исследования»;
- всё, что касается наших озарений, инсайтов, вписываем в «Анализ»;
- всё, что у нас родилось в рамках предположений и концепций, мы вписываем в квадрант «Синтез»;
- ну и всё, что у нас выливается в конкретные предложения, планы, мы вписываем в квадрант «Реализация».

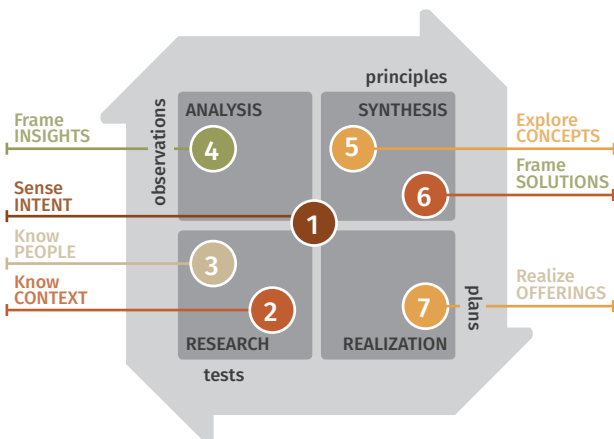


Рис. 5. Система из книги «101 метод дизайна» Виджая Кумара

При этом, вне зависимости от того, по какому принципу вы разделили оси, вы должны обратить внимание на следующее:

- Посмотрите, какая информация оказалась на разных полярных точках. Объясните эту ситуацию.

- Внутри диаграмм могли образоваться группы похожих элементов, возможно, чем-то связанных. Устанавливайте эти связи, обводя кружками эти группы.
- Если у вас остались незаполненные квадранты — это тоже мощный сигнал. Если это не ваша недоработка, то это может свидетельствовать об открытых рыночных нишах или же о непокрытых вашим сервисом или продуктом потребностях клиента.
- Если очевидно, что какие-то элементы могут перейти со временем вследствие изменения каких-то условий в другую группу, сторону — отмечайте стрелками их возможное направление.
- Поймите, в чём взаимосвязь той информации, которая попала в один квадрант. В чём её отличие от других? Что особенного в этом квадранте?

4. Обсудите в группе результаты анализа и запишите инсайты. Ничто не должно остаться незамеченным. Ваше искусство будет проявляться в том, чтобы рассмотреть эти элементы в разных комбинациях путём перемещения стикеров внутри диаграмм.



# Урок 59. АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

- Научить применять различные инструменты анализа и синтеза.

## Метод «Диаграмма Венна»

После можно попробовать использовать ещё один метод — «Диаграмма Венна».

Этот метод хорошо использовать для сравнения очень близких по характеристикам или схожих по другим признакам продуктов (услуг). Например, для нашего примера с пекарней это могут быть «Три заведения в округе, торгующие выпечкой».

**Что такое диаграмма Венна?** Это визуальное представление трёх пересекающихся окружно-

Здесь есть услуги минимаркета, где торгуют не только выпечкой, но и другими сладостями к чаю. Мы не реализовали такой услуги. Возможно, нам надо расширить ассортимент и продавать в принципе «всё, что к чаю».

стей, где каждая окружность олицетворяет собой одно из рассматриваемых заведений. Если мы нагромодим более четырёх кругов, то рассматривать диаграмму будет очень сложно, поэтому рекомендуем остановиться на этом числе.

При пересечении они образуют смежные области, где мы должны рассмотреть функции или услуги, которые предоставляются компаниями. Если мы находим такое пересечение, в котором у нас нет своих услуг — это возможность для конкуренции!

Здесь есть услуги столовой, где клиент может не только купить, но и поесть. У нас такая услуга не представлена. Для нас это новая возможность оформить клиентский зал столиками, чаем и кофе.



Рис. 1. Диаграмма Венна

## Задание 1

1. В рамках групповой работы выберите для себя группы однородных элементов, которые вы будете сравнивать. Пример, приведённый здесь, не единственно возможный. Также можно провести сравнения продуктов, услуг, видов технологий, мест расположения, брендов, организаций и т. п. Если вы выполняли предыдущие манипуляции по группировке, то у вас уже существует понимание однородных элементов и даже отмечены взаимосвязи между ними.
2. Используйте три круга диаграммы Венна и заполните её.
3. Обсудите в группе текущую ситуацию. Углубляйтесь в нюансы. Ищите сходства и различия. В пересечениях вам необходимо что-то противопоставить преимуществам конкурентов или найти что-то общее с ними.
4. Сформулируйте ваши выводы и инсайты и запишите их.

## Метод «Сила десяти»

**Метод «Сила десяти»** — это отсылка к одноимённому короткометражному документальному фильму, созданному американскими архитекторами и дизайнерами Чарльзом и Райем Имз в 1997 году (<https://www.youtube.com/watch?v=W79RjZaTBoc>). Фильм построен на контрасте масштабов, где картина сначала постепенно отдаляется от нас с шагом в 10-й степени, и через какое-то время мы покидаем лужайку, район, потом страну, потом континент и так доходим до того, что видим уже даже не нашу Вселенную. После чего мы начинаем возвращаться обратно с тем же шагом приближения, по достижении первоначального момента мы начинаем погружаться уже в микровселенную с шагом в 10-й степени, где оказываемся на уровне атомов.

Фильм наводит на мысль о том, что всё в этом мире относительно и на каждую проблему можно посмотреть под разными углами и с разными масштабами зрения.

Собственно, в этом и заключается суть метода. Представьте, что вы проектируете взаимодействие

клиента с кассой (покупкой), и вам необходимо понять его мотивы и посмотреть на весь процесс с его точки зрения. Вы размышляете о том, как клиент принимает решение о покупке. Мы провели наблюдение, при котором выяснили, что до покупки клиент читает определённое количество отзывов других пользователей. То есть при покупке ему важно мнение других. Рассмотрите поведение клиента при покупке различных товаров с разной ценой, от жевательной резинки до пары обуви, дивана, машины или даже дома. Распишите все возможные варианты на бумаге. Подумайте обо всех возможных нюансах. Для удобства вы можете расписать всё в таблице.

## Задание 2

Используйте метод «Сила десяти» для создания идей в рамках своего группового проекта. Продолжайте ваш брейнсторминг, как в предыдущих методах, но добавьте ограничение величины пространства решения. «А что, если для внедрения решения нам был бы предоставлен бюджет в один миллион тенге?», «Что насчёт 1000 тенге?», «А если бы решение должно было быть больше, чем вся эта комната?», «Меньше, чем колода игральных карт?», «Для решения необходимо больше, чем четыре часа», «Меньше 30 секунд».

Инсайты и решения запишите на стикерах.

## Метод «Лестница потребностей»

Этот метод позволяет составить целостную картину потребностей клиента: иногда мы узнаём о клиенте больше, чем он сам осознавал про себя. Нередки случаи, когда респонденты на вопрос «Почему?» отвечают: «Просто нравится/не нравится». Подобные ответы не располагают к конкретике, соответственно, нас не устраивают, и мы задаём вновь вопрос «Почему?», чтобы докопаться до более глубоких причин.

Мы ранее уже использовали на стадии эмпатии метод «Пяти почему», и кажется, что мы уже знаем, о чём идёт речь. Вместе с тем, данный метод предполагает использование двух типов вопросов: «Почему?» и «Как?»

Дело в том, что ответы на вопрос «Почему?» имеют всё-таки несколько абстрактный характер, поскольку не дают понимания, каким должен быть продукт. Представьте, что на вопрос «Почему вы покупаете ребёнку вкусную выпечку?» респондент отвечает: «Потому что хочу быть хорошей мамой».

В таком случае мы подключаем вопрос «Как?», на который пользователь отвечает уже более конкретно. И речь идёт уже не о мотиваторах, а об образе действий: «Как вы хотите понять, что стали хорошей мамой?» — «Хочу понять через похвалу детей».

### Задание 3

1. Выберите конкретный профиль стейкхолдера и задайте вопрос: «Почему эта потребность должна быть удовлетворена?» Первый очевидный ответ запишите в центре в прямоугольнике.

2. Задайте вновь вопрос «Почему?» и следующий ответ запишите ниже и левее, проведя к нему стрелочки от верхнего ответа.

3. Повторите ещё раз процедуру, подумайте над ответом и запишите его ещё ниже. Таким образом, у вас будет получаться лестница, идущая от центра сверху к левому нижнему краю. Пусть ответов на вопрос «Почему?» будет пять.

4. Теперь вернитесь к верхнему центральному ответу и начните задавать вопрос «Как?», а ответы записывайте уже ниже справа.

5. Имейте в виду, что ответов на вопрос «Как?» может быть несколько, потому что есть масса вариантов, как удовлетворить одну и ту же потребность.

6. Сопоставьте ваши выводы из «Лестницы потребностей» с остальными заметками. Внесите дополнения, если появились новые инсайты.

Например, вопрос может звучать так: «Почему школьники покупают выпечку во время обеда в пекарне?»

Отвечив поэтапно на вопросы, мы получим инсайты:

- если мы хотим, чтобы школьники покупали много и постоянно, нам надо разнообразить наш ассортимент, иначе дети перестанут ходить к нам (добавить, помимо круассанов и булочек, пиццу, гамбургеры, сосиски в тесте, хот-доги, пирожки и т. п.);
- необходимо ввести элемент неожиданности или вариативности для школьников (нужно что-то типа рулетки или лотереи, когда школьник может бесплатно получить выпечку в подарок).

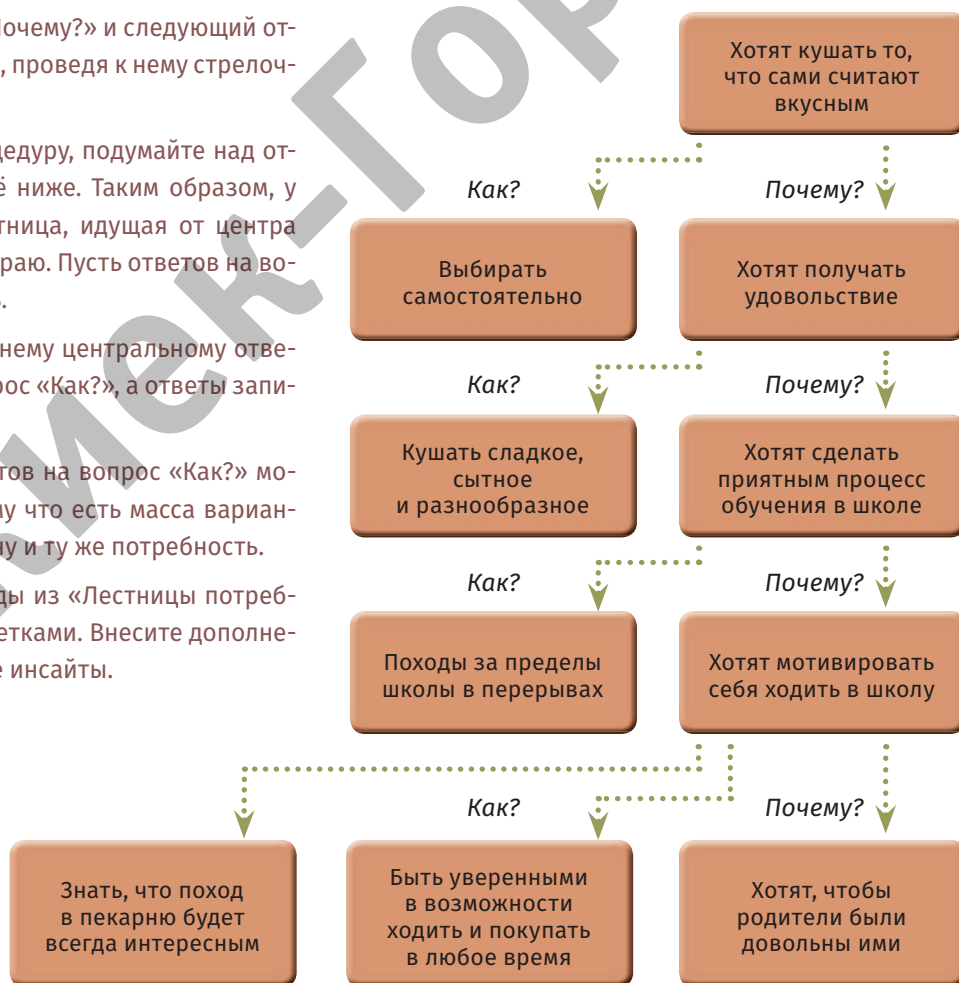


Рис. 2. Схема



## Метод «Аналогии»

**Метод аналогий** для этапа «Анализ и синтез» предполагает проведение аналогий с другими типами организаций и симуляции процессов или условий, которые благоприятно повлияли бы на решение нашей проблемы.

В нашей пекарне мы подумали о том, что было бы здорово, если бы наш труд оценивался высоко и достойно. А где же восхищаются результатами труда? На выставке! В музее! Люди неспешно проходят мимо экспозиций и, наслаждаясь видом, восхищаются и рассматривают высоко ценимые вещи! Везде царит аура возвышенности и утонченности! Именно это нам и нужно!

Мы каждый вид нашей расширенной линейки продукции будем продавать как шедевр:

- сделаем красивые подиумы для каждого вида продукта и снабдим их задним фоном в виде перекликающейся по теме картины;
- мы не будем вываливать всю продукцию на полки. Их вообще не будет. Мы будем выстав-

лять определённую экспозицию из изделий на подиумы и пополнять её, когда какую-то часть продали;

- мы сделаем соответствующее освещение каждого подиума экспозиции;
- мы создадим настроение через дорогую драпировку, глубокие цвета и музыку! Мы озвучим наш зал классической ненавязчивой музыкой. Что-нибудь из Антонио Вивальди.

## Задание 4

На основе групповых проектов:

- 1) Подумайте, чего вам не хватает в проекте. Что бы вы хотели добавить в ваше решение?
- 2) Вспомните, в каких организациях или при каких условиях ощущаются искомые вами элементы?
- 3) Проведите аналогию и попробуйте переосмыслить своё решение через аналогию.
- 4) Результаты зафиксируйте.



# Урок 60. АНАЛИЗ И СИНТЕЗ

• Научить применять различные инструменты анализа и синтеза.

## Метод «**Диаграмма системы**»

Метод «**Диаграмма системы**» позволяет выявить «узкие» места, дублирование или конфликт процессов.

В методе используются 4 понятия:

**Компоненты** — это части системы, существительные, отвечающие на вопрос «Кто?» или «Что?», в роли которых могут выступать как физические элементы (место, люди, объекты), так и абстрактные (задачи, цели, проблемы, принципы).

**Отношения** — это глаголы-действия, которые отражают, как компоненты взаимодействуют между собой.

**Характеристики** — прилагательные, описывающие черты или окрас компонентов или отношений. Могут выступать как в виде качественных, так и количественных данных.

**Связи** — предлоги, описывающие отношения между компонентами во времени или пространстве.

Как видно из схемы (см. рис. 1), на сегодняшний день товар находится за прилавком со стороны продавца, и покупатель не может сам оценить ни качество, ни наличие необходимого количества товара. Более того, продавец самостоятельно осуществляет пополнение товара на полках из цеха и делает это периодически и бессистемно, поскольку не знает, когда и сколько приготовлено.

Клиент вынужден задать сначала вопрос о качестве каждого из изделий. Продавец либо проверяет товар и отвечает, либо идёт в цех и уточняет наличие только что испечённых изделий и доносит их на полки в цех, после чего отвечает на вопрос клиента. После этого клиент производит покупку товара.

Мы видим из схемы, что процессы усложняются. Мы должны избавиться от дубляжей и облегчить процесс выбора и покупки товара.

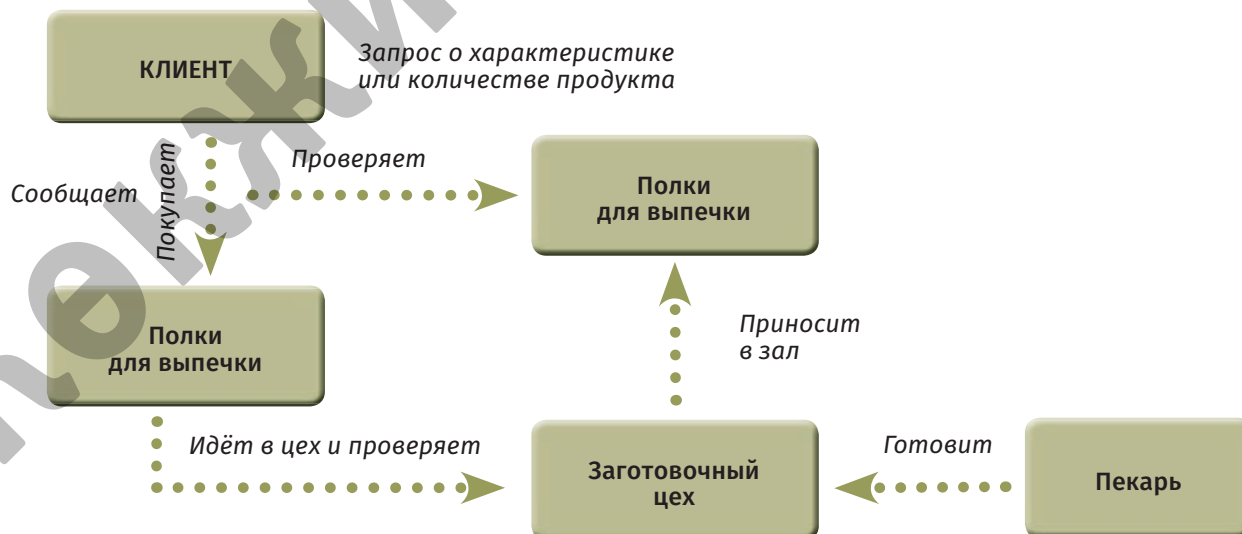


Рис. 1. Схема

Таким образом, мы предполагаем, что, если товар будет вынесен в общий зал со стороны клиента, он сможет самостоятельно его оценивать и выбирать. В момент контакта с продавцом будет осуществляться только один процесс — покупка!

## Задание 1

Составьте схему процессов вашего группового проекта и попытайтесь найти его проблемные места. Подумайте, как можно их устранить. Предложения необходимо записывать. На память не надейтесь — информации будет настолько много в последующем, что вы физически не сможете её запомнить. А ведь каждое предположение ещё надо будет протестировать!

## Метод «Маршрут пользователя»

Помните ли вы метод «Мокасины» на стадии эмпатии? Пришло время продолжить работу в данном направлении.

В отличие от предыдущего метода, где задачей было просто прожить какой-то опыт пользователя, причём сделать это безоценочно, в настоящем методе мы должны задокументировать весь процесс, зафиксировав всё до мелочей и выявить закономерности, «разрывы» между ожиданием и действительностью и обнаружить проблемные места.

Классически эта модель строится в хронологическом порядке. Условно весь процесс разделяют на три этапа: «До посещения», «Во время использования» и «После». Соответственно, каждый этап прорабатывается с точки зрения нахождения внутри него.

## Задание 2

На основе групповых проектов:

1. Разделите информацию о клиенте по хронологии.
2. Сгруппируйте информацию по событиям.
3. Просмотрите каждое отдельное событие в контексте жизни клиента и попытайтесь понять его значение. Возможно, для этого вам придётся понять

причины этих событий, вернуться к предшествующим условиям и взглянуть на ситуацию шире.

Запомните: все мелочи важны! Незначительные детали могут показать своё значение только в комбинации с другими элементами.

Задавайте себе постоянно вопрос «Почему?».

4. Проанализируйте маршрут с точки зрения мыслей и ощущений клиента, попробуйте совершить его действия и подсчитать время, необходимое для их выполнения. Подумайте, какие вещи или документы ему необходимо использовать, как и куда обратиться, откуда он узнаёт информацию.

5. Запишите свои инсайты.

Поздравляем! Вы наконец-то подошли к моменту формирования итоговых документов этапа «Анализ и синтез». А это значит, что к данному моменту вы: а) хорошо понимаете профиль вашего пользователя и б) имеете список собственных инсайтов о его потребностях и мотивации!

## Метод «Формула постановки проблемы»

Время формировать **формулу постановки проблемы**. Чтобы вы осознали важность этого документа, приведём пример: вы потратили 8 часов учебного времени, проработали 18 методов, не считая 2-х документов, и это всего 1/3 часть от всего процесса. Вы составите формулу, которая будет единственным чётким обоснованием для проведения дальнейшей работы, поэтому очень важно составить её правильно.

Что такое «Формула постановки проблемы»? Это, по сути, законченное полное развёрнутое предложение, которое содержит постановку проблемы с отражением возможного будущего решения или видения продукта и отвечает следующим принципам:

- чётко описывает проблему;
- способствует появлению новых решений;
- является сама по себе критерием для оценки подходящих или неподходящих идей;

- указывает на постоянную цель и отсекает всё лишнее;
- создаёт условия, когда любой член команды может заниматься разработкой новых решений вне зависимости от других;
- вдохновляет команду;
- является лучшей формулировкой на данный момент.

**Формула содержит в себе 3 составляющих элемента:**

1. пользователя;
2. потребность;
3. инсайт.

### Задание 3

Сравните две формулировки и скажите, какая из них сформулирована правильно.

[Пользователь] ..... хочет/нуждается в [потребность пользователя]

.....

.....

для того чтобы/потому что [инсайты] .....

.....

.....

### Метод «Дизайн-принципы»

Второй документ — **дизайн-принципы**. Это 3-5 дополнительных формулировок, в которых отражаются ограничения и требования к будущему продукту (услуге) на основе собранной информации о клиентских потребностях и инсайтах. Эти требования будут границами, в рамках которых мы будем генерировать идеи.

### Задание 5

1. Проверьте все инсайты на наличие повторений или схожестей. Объедините их и избавьтесь от лишнего.

1. Клиенту сложно ориентироваться в выборе банковских услуг, как ему помочь?

2. Клиент банка хотел бы получить кастомизированное под свои финансовые нужды предложение от сотрудника банка, потому что ему сложно сделать выбор самостоятельно среди множества предложений и соотнести их со своим финансовым поведением: ему тяжело интерпретировать цифры, а сотруднику банка сложно сделать предложение, не понимая финансовую историю клиента.

.....  
 .....  
 .....

### Задание 4

Составьте аналогичное описание для своего проекта, используя формулу:

2. Сформулируйте принципы-ограничения, в делах которых должно быть создано ваше будущее решение. Для этого необходимо активно использовать глаголы. Например, если инсайт «Люди лучше воспринимают качество выпечки, если оценивают её сами», то дизайн-принцип должен звучать как «Решение должно использовать кинестетические рецепторы клиента». Если у вас получилось слишком много принципов — необходимо сократить их, оставив только самые критичные.

3. Убедитесь, что ваши принципы основываются на инсайтах, а инсайт относится к определённой клиентской потребности.

## Задание 6

Прочтите отрывок из книги «Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей» Тима Брауна.

*Радостное, полное энтузиазма принятие ограничений — основа дизайн-мышления. Первая стадия проектирования заключается в поиске важных ограничений и определении системы их оценки. Ограничения лучше всего визуализировать как три пререкающихся критерия успешных идей: осуществимость (что возможно с функциональной точки зрения в обозримом будущем), рентабельность (что, скорее всего, может стать частью устойчивой бизнес-модели) и желаемость (что нужно людям и для людей).*

*Компетентный дизайнер может преодолеть каждое из этих трёх ограничений, однако дизайн-мыслитель объединяет их в гармоничное целое. Популярная игровая приставка Nintendo Wii — отличный пример того, что происходит, если делать всё правильно. В течение многих лет постоянная гонка производителей в совершенствовании графических карт и создании более дорогих консолей обеспечивала рост индустрии видеоигр. В Nintendo поняли, что можно разорвать этот порочный круг — и создать*

*консоль с более глубоким вовлечением игрока, используя новую технологию управления жестами. А значит, графическому разрешению уделяли меньше внимания, что, в свою очередь, привело к снижению стоимости консоли и увеличению прибыли проекта. Wii — отличный пример гармоничного сочетания желаемости, рентабельности и осуществимости. Консоль обеспечила более глубокое погружение в игры — и принесла компании Nintendo огромные доходы.*

**Обсудите, хорошо ли вы себя ограничили, чтобы придумать действительно стоящее решение.**

Обратите внимание, что переход к следующему этапу невозможен, если у вас:

- нет чёткой формулировки вашего пользователя;
- нет чёткой формулировки проблемы;
- нет чётких требований к возможным решениям;
- нет ощущения, что информация конкретизируется.

Когда вы удостоверитесь в том, что всё в порядке, вы можете перейти к следующему этапу — «Генерация идей»!



# Урок 61. ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

- Познакомиться с понятием, принципами, правилами и этапами брейнсторминга.
- Научиться систематизировать полученные результаты и выбирать наиболее перспективные из них.

*Ты никогда не решишь проблему, если будешь думать так же, как те, кто её создал.*

**Альберт Эйнштейн**

**В**от мы и подошли к третьему из шести этапов дизайн-мышления — «Генерация идей». К этому моменту у вас имеются карта эмпатии, персона, формула постановки проблемы и дизайн-принципы.

На этом этапе нам необходимо сгенерировать идеи на основе, а точнее — в рамках тех дизайн-принципов, которые мы вывели.

Главным инструментом на данном этапе выступает брейнсторминг, т. е. «мозговой штурм».

Необходимо помнить, что метод мозгового штурма также можно использовать и на стадии эмпатии, для формирования списков групп для проведения исследований или для того, чтобы сдвинуть мыслительный процесс с «мёртвой точки», когда он приходит в состояние ступора.

**Мозговой штурм** — это оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических.

Метод мозгового штурма был придуман в 1941 году одним из сотрудников американского рекламного агентства BBDO. Имя автора — **Алекс Фокни Осборн**. В 1953 году этот метод был описан также в его книге «Прикладное воображение». Метод основывается на стимулировании творческой активно-

сти участников для выдвижения всевозможных вариантов решения, после чего из общей массы идей выбираются наиболее подходящие.

Осборн утверждал, что вся соль заключается в концентрации и использовании знаний, творческих талантов, потенциала и опыта всех участников процесса. Современные учёные расширили список плюсов метода мозгового штурма.

**Во-первых**, коллективная деятельность участников, имеющих собственный опыт, видение ситуации и знания образуют эффект синергии.

**Во-вторых**, процесс мозгового штурма сам по себе является увлекательной коллективной деятельностью, порой выражающейся в виде игр.

**И, в-третьих**, сопровождающая процесс дружественная и позитивная обстановка способствует укреплению дружеских и деловых взаимоотношений, позволяет его участникам не только конструктивно воспринимать любую критику, но и импровизировать и использовать максимум своего потенциала.

Обычно мозговой штурм состоит из трёх обязательных этапов:

## 1. Постановка проблемы.

Это предварительный этап, задача которого заключается в чёткой формулировке задачи или проблемы, подборе участников и назначении некоторых ролей (ведущего, помощников, фасилитатора и т. д.).



## 2. Собственно сам процесс генерации идей.

В этом этапе заключён весь успех предприятия. Для этого необходимо соблюдать следующие правила:

- набирать максимальное число вариантов идей без любых ограничений (они могут быть даже фантастическими, нестандартными);
- идеи можно и нужно комбинировать и улучшать;
- не должно быть никакой критики или оценивания предлагаемых идей (отключить критическое мышление, позволить себе не беспокоиться о бюджете реализации, о возможности реализации в принципе и т. п.).

## 3. Отбор и оценка идей.

Вот здесь мы уже будем систематизировать и отбирать идеи. Это очень важный этап, который нельзя просто игнорировать.

При проведении мозгового штурма необходимо соблюдать простые и важные принципы:

- чем больше идей, тем выше качество решения;
- не судить, не критиковать, не комментировать негативно выдвигаемые предложения на ранней стадии. У каждого из участников могут появиться «любимые» идеи, нельзя позволять этим идеям затмевать разум. Принимайте объективно и равно все идеи;
- не отбрасывать «сумасшедшие» идеи. Время для отбора и оценки ещё придёт, и, возможно, самые дикие идеи могут стать прообразом нового решения в далёком от первоначального видения образе;
- не бояться соединять и улучшать свои идеи и чужие;
- не перебивать, дать высказаться каждому;
- придерживаться главной проблемы. Если со временем группа начинает отходить от главной темы, возвращайтесь в русло. Это может касаться также и необходимости рассматривать решение проблемы глазами конечного

пользователя. Если группа со временем отходит от этой позиции, также нужно возвращаться к ней;

- давать каждой идее условное название. Вам не нужно будет каждый раз объяснять свою идею, если вы дадите ей название, подобно интересной статье, например: «Хлеб по телефону»;
- делать зарисовки. Иногда проще схематично что-то нарисовать, нежели писать текст объяснения. Используйте всё: наброски, схемы, диаграммы и т. д.;
- результат наоборот. Иногда полезно представить во время поиска решения, что ситуация обернулась противоположной стороной, и всё пошло не так, как вы планировали. Это способствует выработке дополнительных идей и морально-психологической подготовке к любому результату.

## Постановка проблемы

### Практическая работа по подготовке к мозговому штурму

Вспомните дизайн-принципы, которые вы выработали на предыдущем этапе. Исходя из них, на отдельном листе флипчарта сформулируйте вопрос, начиная его со слов: «Как бы мы могли...?»

Затем разбейте этот основной вопрос на несколько более простых, которые бы начинались также со слов «Как бы мы могли...?»

*Например, формулировка проблемы была такая: «Клиент банка хотел бы получить кастомизированное под свои финансовые нужды предложение от сотрудника банка, потому что ему сложно сделать выбор самостоятельно среди множества предложений и соотнести их со своим финансовым поведением: ему тяжело интерпретировать цифры, а сотруднику банка сложно сделать предложение, не понимая финансовую историю клиента».*

*Основной вопрос: «Как бы мы могли предоставить кастомизированные под нужды клиента предложения от банка, чтобы было легко сделать*

выбор среди множества предложений и соотнести их со своим финансовым поведением: где ему легко интерпретировать цифры, а сотруднику банка сложно сделать предложение, понимая финансовую историю клиента?»

Этот вопрос мы делим на более мелкие: «Как бы мы могли помочь клиенту получить кастомизированные под его нужды предложения от банка?», «Что понимать под кастомизированным предложением?», «Как мы можем помочь сотруднику банка подготовить кастомизированное предложение?», «Как мы можем помочь сотруднику банка выявить финансовые нужды клиента?», «Как мы можем помочь клиенту банка интерпретировать цифры?», «В какой форме можно представлять финансовую информацию?», «Какие формы представления информации легче всего воспринимаются людьми?»

Перед проведением самого процесса генерации идей полезно проводить подготовительный разогрев. Также разогревы используют после перерывов. Задача разогрева — сфокусировать и настроить сознание на тему и работу по поиску решения проблемы.

## Практическая работа

Проведите все разминки. Обсудите, что вы можете улучшить в них или изменить.

### Разминка первая: «Скажи или уйди»

Класс встаёт в линию или круг и придумывает тему, на которую будет проводиться разминка. Тема может касаться основной проблемы и звучать примерно так: «Почему я хожу в пекарню?» или «Что для меня значит хлеб?» Первый участник называет что-то, относящееся к данной теме, и сразу же показывает рукой на следующего. Задача следующего — тут же сказать что-то на указанную тему и, в свою очередь, показать на другого участника. Игра проводится в достаточно высоком темпе, и участник, который на счёт «раз, два, три» ничего не сказал, выбывает из игры. Задача — оставаться в активе как можно дольше. Можно играть до выбывания, например, 10 человек или же на время. Также следует следить, чтобы абсолютно все были задействованы в игре.

### Разминка вторая: «Звуковой мяч»

Участники встают в круг и представляют, как кидают воображаемый мяч друг другу. Кидающий смотрит на человека, которому собирается кидать мяч, и жестами имитирует бросок. При броске кидающий мяч должен сопроводить жест бросания каким-нибудь придуманным уникальным звуком или шумом. Принимающий мяч человек тут же должен симитировать приём мяча с предполагаемой силой и траекторией полёта и продублировать в точности звук, изданный кидающим. После чего он сам кидает мяч любому следующему участнику, сопровождая действие новым придуманным звуком. Постарайтесь, чтобы воображаемый мяч был в руках не более 2-х секунд. Можно также удалять из игры тех, кто не смог продублировать звук при приёме мяча.

### Разминка третья: «Да, давайте!»

Участники распределяются по аудитории и ждут, пока кто-нибудь из них не даст команду: «А давайте представим себе, что...». Например: «А давайте представим себе, что мы стоим в очереди и не знаем, что продают внутри магазина». Или: «А давайте представим себе, что мы не знаем, что такое сила притяжения и только что почувствовали её на себе?»

Услышав запрос, все кричат хором: «Давайте», — и начинают выполнять команду в течение 5 секунд, затем снова разбегаются.

Игру можно проводить по времени или основываясь на количестве команд.

### Разминка четвёртая: «Да, и ещё...»

Участники выбирают тему, например, «Пикник». Первый участник говорит: «Давайте организуем пикник», — следующий тут же подхватывает: «Да, и ещё закажем пиццу», — следующий продолжает без паузы: «Да, и ещё проведём игры».

Разогрев может проводиться в разных форматах: в течение определённого времени; по выбыванию тех, кто ничего не может уже придумать; и просто по 2-3 темам по усмотрению ведущего.



## Урок 62. ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

- Познакомиться с понятием, принципами, правилами и этапами брейнсторминга.
- Научиться систематизировать полученные результаты и выбрать наиболее перспективные из них.

**Д**ля этого этапа вам понадобятся листы бумаги, маркеры, стикеры, малярный скотч (для закрепления листов на стене). Важно всё записывать, зарисовывать и наклеивать на стену для полной визуализации. Установите флипчарт так, чтобы он был виден всем участникам группы.

Идеальным расположением для команды считается круг, что отвечает принципам «плоской организации».

**Плоская организация** — это структура организации, где отсутствуют или почти отсутствуют уровни, все участники напрямую вовлечены в процесс принятия решений.

Возможно, это не так актуально для вас, так как вы все являетесь учениками, но в организациях в брейнсторминге могут быть задействованы как руководители, так и простые исполнители и специалисты. Разница в титулах, званиях, позициях может оказать негативное влияние на эффективность мозгового штурма, где решения будут выдвигаться с оглядкой на руководителя, а руководитель побоялся выглядеть глупым. Задача ведущего — устранить эти границы.

Изначально следует определить время проведения сессии брейнсторминга. Это позволит участникам понять, насколько глубоко и долго они смогут оставаться сфокусированными. Рекомендуемое время для каждой сессии: от 15 до 30 минут, затем — перерыв.

Примечательно, что в большинстве случаев в начале штурма все выдвигаемые идеи имеют посред-

ственный характер, совершенно обычны и тривиальны, однако по мере вовлечения участников в процесс и активизации мышления и творческого потенциала начинают появляться оригинальные и необычные идеи.

Для того чтобы провести брейнсторминг, следует определить роли участников и назначить генераторов идей и фасилитатора.

**Фасилитатор** — это участник, обеспечивающий слаженность в работе группы, следящий за соблюдением формата, принципов и времени работы, систематизирующий информацию.

Бывает, что участники договариваются о том, что именно фасилитатор будет записывать идеи и размещать их на доске. Фасилитатор не имеет права отказывать в записи информации, если она ему не нравится.

Каждый участник может также самостоятельно записывать, размещать, а также объяснять другим свои идеи.

Если вы всё-таки решили ввести фасилитатора, вы должны помнить, что этот человек следит за выполнением четырёх принципов групповой работы:

1. полноценное участие,
2. взаимопонимание,
3. взаимоприемлемые решения,
4. общая ответственность.

Фасилитатор должен провести сессию, несмотря ни на что.

Для этого он должен решить ряд задач:

- максимально вовлечь всех присутствующих в процесс обсуждения;
- гибко управлять обсуждением проблем;
- компетентно отвечать на вопросы участников;
- задавать стимулирующие вопросы участникам фасилитации;
- чётко и ясно инструктировать участников перед упражнениями;
- вести конструктивную дискуссию после упражнений;
- стимулировать процесс принятия решений.

Если он видит, что группа зашла в тупик, он должен быстро среагировать и поменять направление мысли.

Умение заряжать своей энергетикой публику определяет профессионализм фасилитатора. В одном случае нужно уметь шутить, в другом — быть мотивационным спикером. Это раскрепощает участников и даёт им возможность свободно и открыто говорить о своих идеях.

Фасилитатор должен уметь молниеносно решать конфликты. Поскольку брейнсторминг предполагает постоянное взаимодействие разных мнений, они постоянно встречаются на острие своих граней. Могут возникнуть ситуации, когда участники брейнсторминга уже имеют конфликты в рамках других взаимоотношений (например, коллеги по работе). Может случиться так, что самая безобидная реплика одного участника больно заденет другого. Конфликт может достичь масштабов, которые сведут всю групповую работу и настрой на нет.

Фасилитатор устраняет такие конфликты ещё до их агрессивного проявления.

## Задание 1

Обсудите, какие навыки и опыт могут помочь фасилитатору в ходе работы.

В ходе мозгового штурма от фасилитатора периодически требуются действия по стимулированию брейнсторминга. Темп обсуждения может снизиться практически до нуля, участники группы могут войти в тупиковую ситуацию. В такой ситуации

могут помочь различные методы, среди которых мы выделяем «Аналогию», «Силу десяти» и «Перевёртыши».

## Задание 2

В рамках групповых проектов попробуйте все методы, описанные ниже.

### «Аналогия для мозгового штурма»

Этот метод очень напоминает метод аналогии, который мы применяли в разделе «Анализ и синтез». Различие в том, что тогда мы применяли его для поиска инсайтов, а сейчас — для поиска уже конкретных решений на основе тех же инсайтов.

*Пример 1.* У нас ранее был инсайт, что клиент не воспринимает качество выпечки как соответствие нормам и государственным стандартам. Наш клиент воспринимает качество как соответствие запаха, веса, вкуса и формы изделия собственным представлениям об их уровне на основе предыдущего опыта.

Применяя метод аналогии, мы могли бы сравнить выпечку с духами, при выборе которых большую роль играет запах. И мы приходим к мнению, что запахи ассоциируются с формой флакона. Иногда, почувствовав знакомый запах, человек вспоминает конкретное название духов, вид флакона и упаковки.

Мы понимаем, что мы можем продавать не просто выпечку, а упаковывать её определённым образом. Это нам поможет ассоциировать запахи с определённой формой упаковки и облегчит процесс выбора товара для клиента. Например, выпечка с марципаном у нас будет в жёлтой упаковке, с корицей — в коричневой и т. д.

Используйте данные о мотивации и эмоциональной потребности пользователя, определите, какие аналогичные продукты или услуги обладают такими же свойствами, вызывают такие же эмоции и реакции.

*Пример 2.* Применение метода аналогии между кошельком и мобильным банкингом приводит нас к неожиданному результату. Так, если мы в обоих случаях говорим о хранении денег (в одном слу-

чае — это наличные деньги, в другом — электронное отображение денег), то можно применить максимум свойств кошелька к мобильному приложению. Почему в кошельке мы так быстро и легко ориентируемся? — Потому что мы взаимодействуем с реальными банкнотами и банковскими карточками, которые имеют свой размер, образ и т. д.

Австралийский банк ANZ, применяя данный метод, понял разницу между реальным кошельком и приложением мобильного банкинга. Дело в том, что в приложении мобильного банкинга вся информация о картах выражена в виде номеров карт-счетов, что усложняет процесс ориентирования в них. А как мы уже поняли, человек лучше запоминает образы. Поэтому в мобильном банкинге ANZ карты теперь представлены не в виде номеров карт-счетов, а в виде образов реальных карт, которые были выпущены для клиента.

Попробуйте применить данный метод для своего группового проекта, опираясь на один из 4-х видов аналогий:

- прямая аналогия: сравнение с реально существующим объектом;
- воображаемая аналогия: сравнение с чем-то, чего ещё не существует (ботинки, которые сами очищаются);
- символическая аналогия: сравнение не самих объектов, а их функций или характеристик (написание книги можно сравнить с приготовлением блюда);
- личная аналогия: сравнение методом «Если бы я был пирожком/банком/карточкой..., то...».

### «Сила десяти»

Мы подробно рассматривали этот метод на этапе «Анализ и синтез». Это один из способов оживить мыслительный процесс, который применяется также путём введения поочерёдно различных ограничений в масштабах или характеристиках. Это могут быть такие вопросы, как: «А что, если бы на решение у нас был миллион тенге?», «А что, если тысяча тенге?», «А что, если решение должно работать ме-

нее 30 секунд?», «А что, если решение должно работать через дорогу от клиента?» и т. д.

**Пример.** Большой торговый центр разрабатывает решение, которое бы позволило водителю найти пустое свободное место среди трёх тысяч мест, разбросанных на разных этажах парковки.

Задаваемые в рамках этого метода вопросы могли бы звучать так: «А что, если у нас бюджет — пятьдесят тысяч долларов?», «А что, если у нас бюджет — 3 тысячи долларов?», «А что, если у нас машины высотой более 2 м?», «А что, если у нас отключились камеры наблюдения?», «А что, если нам нужно, чтобы это обслуживал 1 человек?», «А что, если у нас все водители — женщины?» и т. д.

### «Перевертыши»

Этот метод предлагает нам посмотреть в другом направлении. То есть у нас в обзоре — привычная ситуация, ход событий, алгоритм. Но мы намеренно меняем его наоборот, как в поговорке «Если гора не идёт к Магомету, то Магомет идёт к горе».

**Пример.** Водитель, выходя из дома, направляется в гараж, садится в машину и едет по своим делам. А что, если... машина сама будет приезжать к дому водителя? Думаете, нереально? На сегодняшний день машины BMW уже способны заводиться и выезжать из узких проёмов самостоятельно по приказу водителя через дистанционное управление пульта брелока.

### Отбор и оценка идеи

На этом этапе мы выделяем лучшие идеи. И в противоположность предыдущему этапу, оценка и критика приветствуются.

Многое на данном этапе зависит от согласованности работы участников и общего направления их мнений о решаемой задаче и предлагаемых решениях.

Положительный эффект достигается за счёт выбора чётких критериев и следования им. Всегда проверяйте даже ваши любимые или очевидные идеи на соответствие выдвинутым критериям.



Иногда бессмысленные или даже дикие идеи могут иметь рациональные зёрна (не зря ведь они были озвучены). Постарайтесь понять, что именно вам понравилось в этой идее, и привнесите эту уникальную составляющую в другую, более жизнеспособную идею.

### Задание 3

По результатам этапа генерации идей вам необходимо отобрать наиболее эффективные из них. Используйте три следующих метода.

#### Метод голосования

Необходимо выбрать, сколько голосов («лайков») имеет каждый участник. Их должно быть меньше, чем всего идей, участвующих в голосовании. Например, 8 идей, и вы предоставляете по 3 голоса каждому участнику.

Теперь каждый участник имеет право проголосовать своими стикерами или галочками за три понравившиеся идеи. Отбор проходят идеи, набравшие максимальное количество голосов.

#### Метод «4 категории»

Необходимо распределить все идеи на 4 категории:

- любимая или лучшая для клиента;
- безумная;
- рациональная;
- долгосрочная.

После этого вычеркните в каждой из категорий самые неподходящие названию этой категории идеи, оставив только 1-2 идеи.

#### Метод «Бинго»

Этот метод предполагает разделение идей по принципу способа их реализации:

- физический объект;
- цифровой (виртуальный) прототип;
- прототип взаимодействия (тот, с помощью которого клиент сможет почувствовать какую-то ситуацию).





## Урок 63. ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

- Познакомиться с понятием, принципами, правилами и этапами брейнсторминга.
- Научиться систематизировать полученные результаты и выбрать наиболее перспективные из них.

### Разбор кейсов использования брейнсторминга

#### Кейс «Решение из шариков и верёвочек»



Рис. 1. Стрелки в виде воздушных шаров от компании S-Oil

Корейская компания заправок S-Oil хотела выйти в лидеры отрасли. У них было мало времени, небольшой бюджет, очень конкурентный рынок и метод дизайн-мышления в арсенале. Сейчас S-Oil Corporation — вторая по величине нефтегазовая компания Южной Кореи.

Пообщавшись с автомобилистами, они сделали открытие — в поисках свободного места на парковке те тратят уйму времени и «накручивают» по асфальту до 15 лишних км в месяц. Это была проблема, не связанная напрямую с продажей бензина. В S-Oil придумали элегантное дешёвое решение из надувных жёлтых шариков-стрелочек, которые показывали, где есть свободное место на парковке (заезжая на парковку, машина автоматически тянула за верёвочку, и стрелка опускалась вниз). В результате S-Oil: 1) позаботилась о пользователях, 2) повысила продажи, 3) заработала имидж компании, экономящей нефть и равнодушной к экологии.

#### Кейс «Пиратский квест во время МРТ-обследования»



Рис. 2. Магнитно-резонансная томография в Питтсбурге

В МРТ-сканере всё громко и неожиданно стучит. Закрытое пространство, да ещё и лежать нужно неподвижно, — страшно даже взрослым, не говоря о детях. Исследователи, которые занимались этим проектом, решили проблему геймификацией для детей.

В госпитале Питтсбурга каждый кабинет и МРТ-сканер — это своя история. Путешествие на корабле пиратов, ракете или в подводное царство Русалочки. Обычно сканер выглядит пугающе, но только не здесь. Теперь дети ждут не дождутся процедуры — это же приключение! Никто не боится, многие просятся прийти ещё раз. Маленьким пациентам стали давать успокоительное на 19 % реже. И всё это без переделки дорогостоящего аппарата.

### Кейс «Инструкция из коробки»



Ребята из Special Projects помогли Samsung понять, почему пожилые люди неохотно пользуются смартфонами. Они провели исследование и узнали, что затруднения вызывал не их возраст или недостаток технических навыков, а неуклюжесть руководств телефона.

Стандартный дизайн инструкций и зашифрованная терминология отпугивали пользователей. Настроить свои мобильные телефоны было сложно. А вот руководство по телефону в виде набора книг позволило пользователям чувствовать себя комфортно и не бояться исследовать свой мобильный телефон.

### Задание 1

Вопросы для обсуждения:

1. Какие критерии, по вашему мнению, были предъявлены к идеям в каждом из кейсов?
2. На ваш взгляд, метод мозгового штурма является эффективным? Если нет, то почему?
3. Знаете ли вы какие-то другие интересные и эффективные методики решения проблем и поиска их решений?
4. Завершается ли творческий процесс после применения инструмента «мозговой штурм»? Почему?



## Урок 64. ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

• Познакомьтесь с принципами и основными методами прототипирования.

*Секрет не в том, чтобы генерировать идеи, а в том, чтобы применять их.  
Нассим Талеб, «Чёрный лебедь»*

**Э**тап генерации идей, действительно, будет бессмысленным без реального их применения.

Очень вероятно, что те же самые респонденты, которые на стадии эмпатии рассказывали о своих ценностях, проблемах и желаниях, на этапе прототипирования начнут реагировать на прототип иначе.

Поэтому очень важно вовлечь вашего потенциального пользователя в процесс прототипирования, чтобы быстро получить нужное направление для дальнейшей разработки.

*Главный принцип на данном этапе — «Ошибаться быстро и дешево»! Как говорил великий мастер кунг-фу Брюс Ли: «Ошибки всегда прощаются, если есть смелость признать их».*

Согласитесь, что лучше попробовать сделать быстрые дешёвые макеты и как можно раньше определиться с дальнейшим направлением, нежели проделать огромную работу в неверном направлении, а затем вновь возвращаться назад и снова проделывать весь этот путь. А то, что мы ошибаться будем — это реальность.

*Подход в прототипировании, когда мы вовлекаем конечного пользователя, называется «активной эмпатией».*

**Прототип** (в инженерном смысле) — это работающая модель, опытный образец устройства или детали в дизайне, конструировании, моделировании.

**Прототипирование** — технология быстрого «макетирования», быстрого создания опытных образцов или работающей модели системы для демонстрации заказчику или проверки возможности реализации. Прототип позже уточняется для получения конечного продукта.

Польза прототипирования заключается также в том, что вы начинаете буквально «думать руками». Помимо исключительно ментальных ресурсов, вы подключаете ваши рецепторы в виде осязания, видения, слушания. Вы можете попробовать использовать прототип в реальности и отследить, что и каким образом воздействует на прототип, каким образом пользователь взаимодействует с ним. Это всё либо выявляет «проблемные зоны», либо уточняет, насколько всё «плохо» и можно ли исправить ситуацию недорогими способами.

**Главные цели прототипирования — это:**

- **Генерировать новые идеи.** Например, мы сделали прототип клиентской зоны пекарни, и у нас появилась идея разделить её ещё тематически: сдобная выпечка, слоёная выпечка, несладкая выпечка.
- **Понимать, что и где необходимо поменять.** Например, мы сделали прототип подиума для выпечки 2 метра в высоту, но, попробовав взять что-то с него, поняли, что это неудобно и подиум необходимо уменьшить до 1,5 метров.
- **Видеть скрытые проблемы.** В ходе взаимодействия с прототипом мы можем увидеть

суть процесса и выявить то, что действительно ценно для пользователя. Например, сделав подиумы для выпечки в виде пирамид, где каждая нижняя полка шире верхней, мы разложили на них выпечку. Попросив ребёнка выбрать продукт, мы поняли, что такой формат полок скрывает часть продукции с перспективы уровня глаз детей. Это создаёт у ребёнка впечатление, что выбор невелик, он разочарован, потому что однообразие — это скучно.

- **Экономить время, силы и деньги.** Чем меньше затрат на первых этапах, тем меньше сожалений. Представьте, если бы мы уже сделали реальные полки пирамидального формата, установили их и потом обнаружили все наши промахи. Скорее всего, нам было бы жаль всех потраченных ресурсов, и мы были бы заложниками этой идеи. И, скорее всего, мы бы пытались что-то улучшить настолько, насколько это возможно, не меняя формата самих полок.
- **Тестировать возможности нескольких идей, чтобы выбрать лучшую.** Например, мы могли бы придумать несколько эскизов полок-подиумов, которые сконструировали бы в 1 экземпляре из подручных материалов, а потом выбрали наиболее удачное решение.
- **Управлять процессом проектирования, который даёт возможность увидеть то, что мы ещё не знаем в самом потенциальном решении.** Например, когда мы спроектировали наши подиумы, мы увидели, что они заняли значительную область нашей площади клиентского помещения. Более того, мы сделали подиумы закрытыми и стационарными. Осмотрев наше помещение с прототипами подиумов, мы увидели, что вид этой зоны изменился не в лучшую сторону: наше помещение теперь выглядит тесным и загромождённым. Это навело нас на мысль о создании лёгких прозрачных несущих моделей подиумов с колёсиками,

которые можно было бы легко перемещать и визуально они не загромождали бы пространство. Также частично можно было бы использовать подвесные подиумы, которые бы крепились к потолку в некоторых местах.

- **Снизить вероятность неверного восприятия идеи.** То, что в нашем понимании сделано для достижения определённого эффекта, может привести к совершенно обратному пониманию со стороны пользователя. Например, наши полки мы хотели сделать из чистого дерева, чтобы создать ощущение натуральности продукта и уюта, однако фокус-группа из потенциальных пользователей выразила мнение о том, что наше убранство выглядит как средневековое убожество, что ассоциируется с антисанитарией. Соответственно, было принято решение для создания эффекта домашнего уюта украсить подиумы белоснежными материями.

**Фокус-группа** — это группа респондентов, состоящая, как правило, из восьми-десяти человек, собранных вместе для обсуждения темы, в которой каждый из них в той или иной степени заинтересован. Фокус-группа является одним из методов исследований в социологии и маркетинге.





## Задание 1

Вспомните и приведите примеры из жизни, когда изначально задуманная идея, мысль была неправильно воспринята другими людьми. Почему это произошло, в чём заключалась причина?

.....  
 .....  
 .....

В процессе эмпатического прототипирования и тестирования, привлекая потенциального пользователя, вы выявите ещё один плюс для себя. Вы не только больше узнаете о своём продукте, но и узнаете новое о ваших потенциальных пользователях.

Помните, что прототип не должен быть достоверно точным во всех отношениях. Ваша задача — отразить в прототипе аспекты, которые помогут донести основную информацию до конечного пользователя. Не вдавайтесь в мелкие детали, всем понятно, что это прототип. Баланс между «необходимым» и «достаточным» вы определяете сами. Не влюбляйтесь в ваш прототип, чтобы не жалко было его сломать, выкинуть и сделать что-то совершенно другое.

**Прототипировать можно практически всё, в чём возникает необходимость:**

1. Процесс (например, процесс изготовления гамбургера).
2. Продукт:
  - документ (например, договор);
  - веб-интерфейс;
  - ИТ-систему (систему в области информационных технологий);
  - скрипт (алгоритм).
3. Пространство (например, варочную зону).

## Задание 2

Прочтите КЕЙС: Прототипирование? Почему я должен за это платить? (в сфере информационных технологий)

Очень часто, начиная работу над новым проектом, у дизайнера/менеджера возникают недопонимания с клиентом. Случается это из-за всем известных нюансов. В первую очередь — ошибочное определение бюджета проекта, который не зафиксирован в техническом задании (ТЗ) клиента. Ещё одна распространённая боль: цена продукта, которая меняется при условии имплементации того или иного функционала. Ну, конечно, куда же без вопросов об этапах дизайна и разработки. И самое популярное: «Вы меня не понимаете — я хотел немного другого — почему мы сейчас делаем правки?»

Чтобы избежать этого, проджект-менеджер обычно предлагает ввести в разработку этап прототипирования. Конечно, у клиента возникают вопросы вроде: «Прототипирование? А зачем это нужно?», «Почему я должен платить за эти «серые квадратики»?», «Зачем тянуть время — давайте сразу делать!!!»

Итак, что же такое прототип? Прототипом называется план вашего продукта (страницы/приложения/интерфейса и т. д.), основной акцент в котором ставится на функционале, а не визуальной составляющей. Прототипирование — это инструмент выявления потребностей клиента в функционале его продукта.

Основное, что нужно донести клиенту на этом этапе — это то, что он имеет не так много общего с дизайном и окончательный продукт может очень сильно отличаться визуально. Вы же не ругаетесь на подрядчика, который показывает план вашего будущего дома, за то, что тон обоев не подходит к тону мебели?!

Итак, прототипы делятся на несколько видов по нескольким критериям:

В зависимости от инструмента, которым будет делаться прототип, он может быть:

- скетч — быстрый рисунок от руки. Преимущество скетча заключается в скорости. Менеджер тратит 10-15 минут для отрисовки

грубого прототипа. Это «отправная точка» переговоров, и теперь есть от чего отталкиваться в диалоге с клиентом;

- прототипирование в графическом редакторе. Это занимает немного больше времени, требует определённых программ и навыков работы с ними. Но выглядит лучше и презентабельнее. Прототипы, оформленные в графическом редакторе, очень хороши для презентации группе клиентов (когда лицо, принимающее решение (ЛПР), не одно, а представляет собой группу лиц);
- не детализированные — представляют собой набор чёрно-белых блоков с текстовками. Это хорошее решение для маленьких проектов;
- детализированные — это прототип, на котором находятся все функциональные блоки и элементы, заданы места расположения блоков. Это продукт, который показывает полный функционал продукта.

По сложности взаимодействия прототипы бывают:

- статичные — по сути, это обычное изображение, которое доступно в режиме просмотра и комментирования. Хорошее решение для простых продуктов, на которые не нужно тратить много времени и разбираться в функционале;



- интерактивные — это кликабельные прототипы, показывающие взаимосвязи между страницами, могут быть также анимированы и с возможностью оставлять комментарии. Такие прототипы используют в сложных долгосрочных проектах, требующих многократных переговоров и презентаций.

Вывод прост — если вы планируете запустить сложный сервис, то, согласитесь, детализированный интерактивный прототип может оказаться вам полезным.

Но вопрос стоимости всё ещё не закрыт! Давайте разберёмся, так ли это дорого и неоправданно?

Все мы знаем, что дизайн — это решение проблемы. В каждом отдельном случае задача разная, но если утрировать, получится, что менеджеру нужно решить проблему клиента с помощью своего ИТ-ресурса в самые краткие сроки и за минимальные деньги!

Прототипирование помогает решить такие важные проблемы, как:

1. Готовый контент от клиента.
2. Обычно ЛПР — человек занятой. И он не всегда готов потратить своё время на поиск контента или копирайтера. Так как контент — необходимая часть будущего продукта, то проще объяснить клиенту, что на ранней стадии проекта необходимо техническое задание для хорошего результата в дальнейшем. Это уберёжет проект от дальнейших правок и трат клиента на правки и доработки.
3. Определение потребностей клиента в функционале. Минимизация затраченного на разработку и правки времени значит экономию денег клиента.
4. Проектирование блоков, их размещение и акценты. Клиент может достаточно быстро



дать фидбек (обратную связь) о том, что, по его мнению, важно, где это должно находиться, возможно, у клиента есть специфические потребности и желания.

5. Предоставление клиенту быстрых правок. На этапе проектирования правки делать гораздо проще, так как стиль ещё не натянут, а как следствие — времени на правки уходит меньше.
6. Предоставление вариантов для тестирования.

Если при обсуждении спорных решений возникает необходимость в тестировании, то прототипирование — лучшее решение этой проблемы: на подготовку прототипа уходит мало времени, а его «безликость» не отвлекает от поиска оптимального решения.

В итоге, рассмотрим реальный кейс — один из последних, с которым мы имели дело: к нам обратился клиент с задачей разработать интернет-магазин его компании. Существующий сайт его не устраивал, так как конверсия была слишком низка. Кроме того, клиент нанял команду маркетологов и аналитиков для продвижения своего бренда, выхода на новый рынок, увеличения целевой аудитории и организации оптовых продаж на основе системы дилерства.

В ходе обсуждения клиент объяснил, что параллельно проводится работа с маркетологами, и он ещё не определился окончательно, какие рычаги повышения продаж будут использоваться. При этом работу нужно было начинать, чтобы не сорвать оговорённые дедлайны (сроки).

Менеджер предложил начать с прототипирования и поэтапно продвигаться с таким таймингом:

- проектирование — 50 часов;
- дизайн — 80 часов;
- фронт-энд разработка (клиентская часть сайта) — 100 часов;

- бэк-энд разработка (программно-административная часть сайта) — 140 часов;
- всего: 370 часов.

Во время прототипирования был обговорён весь функционал, команда разработала и подготовила интерактивные прототипы, предоставила права на ознакомление всем сотрудникам, вовлечённым в проект, и представителям клиента. Это дало возможность обсудить в реальном времени весь функционал и затраты на его имплементацию.

Обсуждение и согласование промежуточных и окончательных версий прототипов увеличило затраты времени на прототипы, но существенно уменьшило затраты на дизайн и количество правок. Но главным достижением стало понимание обеими сторонами нужд, объёма работ, и решения принимались менее стрессово и доверительно.

Конечно, окончательный тайминг проекта немного изменился, но не критично:

- проектирование — 68 часов;
- дизайн — 63 часа;
- фронт-энд разработка — 96 часов;
- бэк-энд разработка — 152 часа;
- всего: 379 часов.

Как видите, разница для проектирования и дизайна составила всего 9 часов. Мы свели к минимуму возможные риски потерь времени и бюджета для следующих этапов разработки.

А теперь давайте представим, что этап проектирования был упущен, и работа началась сразу с дизайна, тогда тайминг проекта был бы такой:

- дизайн — 100 часов;
- фронт-энд разработка — 100 часов;
- бэк-энд разработка — 140 часов;
- всего: 340 часов + правки.

Разница составляет 39 часов, но давайте на секундочку представим, что клиенту необходимо было внести правки — 2 итерации по 10 часов каждая, тогда к вышеуказанным затратам времени добавится ещё:

- итерация 1 — дизайн — 10 часов;
- итерация 1 — фронт-энд разработка — 10 часов;
- итерация 1 — бэк-энд разработка — 10 часов;
- итерация 2 — дизайн — 10 часов;
- итерация 2 — фронт-энд разработка — 10 часов;
- итерация 2 — бэк-энд разработка — 10 часов;
- всего: 60 часов, что уже превышает реальные затраты времени, да и шансов справиться за 2 правки, когда клиент не знает, что ему нужно, практически нет!

Решайте сами — тратиться ли на проектирование, или «обойтись без чёрно-белых квадратиков».

Как показывает опыт, прототипирование является очень удобным инструментом работы с клиентом. Оно помогает обозначить границы работы над будущим проектом, экономит время и бюджет (что немаловажно во время разработки, например, интернет-магазина), уменьшает стресс принятия решения, работа становится намного более гибкой и быстрой, а КПД при командной работе — на порядок выше!

И в самом конце вернёмся к метафоре о строительстве дома.

Согласитесь, что планировать интерьер, подобрать цвета обоев, мебели и картинных рам сложно, если вы ещё не знаете, какую хотите планировку в вашем доме. Конечно, рискнуть можно, но это будет долго, дорого и стоить вам больших нервов.



**Ответьте на вопросы:**

1. Насколько важно прорабатывать дизайн на этапе прототипирования?

.....  
.....  
.....

2. В каких случаях стоит делать прототип? Почему?

.....  
.....  
.....

3. Прототипирование — это задача лица, оказывающего услуги, которая должна быть оказана бесплатно, так как является неотъемлемой частью его работы? Или же это отдельный этап работ, услуга, которую может оказать исполнитель, и за это заказчик должен платить? Обоснуйте свою точку зрения.

.....  
.....  
.....

4. Какие из инструментов, отражённых в кейсе, вы бы взяли себе на вооружение в прототипировании в других направлениях бизнеса?

.....  
.....  
.....

5. Что интересного вы для себя отметили в данном кейсе?

.....  
.....  
.....



# Урок 65. ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

• Познакомиться с принципами и основными методами прототипирования.

**В**аш прототип будет меняться в зависимости от конкретной ситуации. Существуют различные инструменты прототипирования, но их объединяют общие принципы:

1. **Скорость.** Высокая скорость прототипирования. В среднем должно затрачиваться до 3-х дней, иначе это уже реальное конструирование. Цель скорости — в быстром привлечении коллег, чтобы провести первую рабочую оценку.
2. **Принцип повторности.** Прототипирование создаётся до определённого момента, чтобы понять какие-то идеи, затем вы имеете возможность откатиться назад до определённого этапа и создать уже изменённый прототип с внедрением этих новых идей. И так мы поступаем до получения конечного результата.
3. **Клиентоориентированность.** Когда вы создаёте прототип, вы смотрите на него глазами пользователя.
4. **Вариативность.** Использование технологии или какие-либо иные факторы не должны

стать самоцелью — вы должны быть с «развязанными руками», чтобы быть способными что-то изменить. У вас не должно быть в голове конкретной картинки «только так и не иначе».

Для создания прототипа используйте всё, что попадёт вам под руку — маркеры, бумагу, скотч, скрепки и т. п.

Первый шаг — поставьте перед собой вопрос, который вы бы хотели выяснить с помощью прототипа. Например: «Удобно ли пользователю доставать с полок желаемый продукт?»

Создавая один прототип, ставьте только один вопрос. Если вы захотите ответить на несколько вопросов сразу, то у вашего прототипа будут отсутствовать характерные черты, на которые, собственно, пользователю надо будет реагировать.

Не тратьте много времени на прототип.

Используйте минимум усилий.

	ПРОДУКТ	УСЛУГА/СЕРВИС	ПРОСТРАНСТВО
Как выглядит	модель продукта	инсценировка	расположение объектов, ролевая игра
Как работает	раскадровка	раскадровка	ролевая игра
Как взаимодействует	сценарий, тестирование	инсценировка	раскадровка, ролевая игра

Всегда помните, что прототип делается с упором на пользователя, а не на ваших инженеров, дизайнеров или членов команды.

Теперь рассмотрим инструменты, которые мы указали в таблице.

## Инструмент «Раскадровка»

Это последовательное отражение алгоритма какого-либо процесса в виде каких-то зарисовок, чертежей, фотографий или картинок.

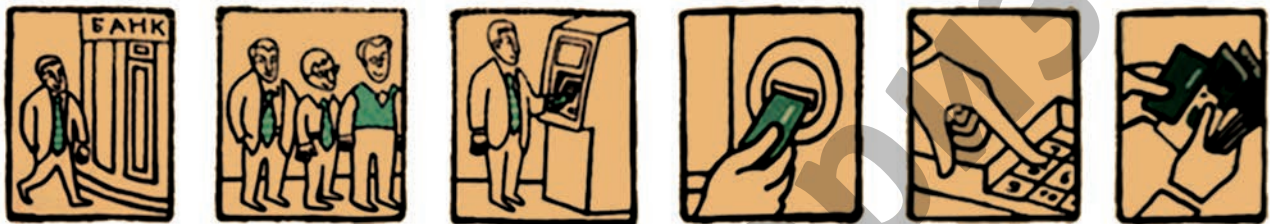


Рис. 1. Раскадровка

время посещения вашего заведения или пошагово отобразить последовательность создания прототипа. Также можно применять раскадровку при разработке презентации идеи.

Нет необходимости рисовать каждый рисунок в стиле MARVEL и придавать значение деталям. Ваша основная задача — отразить на каждой зарисовке главных персонажей, объекты, с которыми они взаимодействуют. Просто, схематично и понятно.

## Задание 1

1. Подумайте, какой бы могла быть пекарня, если бы мы переместились на 500 лет вперёд. Расчертите лист бумаги на 6 квадратов. Зарисуйте схематично 6 главных моментов в процессе работы этой пекарни или процесса взаимодействия клиента с пекарней методом раскадровки.
2. Расчертите лист бумаги на 6 квадратов. Зарисуйте схематично 6 главных моментов в процессе взаимодействия пользователя с вашим решением по групповому проекту.

Раскадровка используется, чтобы представить наглядно какой-либо процесс, который можно выделить среди других. В вашей команде могут быть люди, склонные к визуальному восприятию информации. Более того, для других типов людей подключение визуальной информации, если и не играет ключевой роли, то помогает усилить концентрацию на объектах.

Представьте, что вам необходимо разработать сценарий взаимодействия с клиентом во

## Инструмент «Ролевая игра»

Ролевые игры широко применяются в образовании, поскольку имеют диагностический и обучающий эффект. В нашем случае нас больше интересует диагностический эффект, поскольку наша задача — выявить возможную вариативность событий или разрыв между ожиданием и реальностью.

Например, мы можем тратить миллионы на производство и продвижение продукта, на его маркетинг и сервис. Однако, когда мы проводим ролевую игру «Приём, обслуживание клиента в торговой точке», мы понимаем, насколько бессмысленно мы тратим эти миллионы, если все наши усилия разбиваются о фразу продавцов «Чё хотели?» с безразличным выражением лица. Двое из трёх клиентов уйдут. Мы не увидим этой ошибки в системе, пока не проведём ролевую игру.

Разработка прототипа с использованием ролевых игр позволяет создать вариативность за счёт свободы выбора поведения и реакций участников в заданных пределах.

**Как создать условия для ролевых игр?**

- Надо воссоздать конкретную ситуацию, в которой будет происходить действие.
- Предоставить участникам некоторую свободу, задав определённую цель и границы.
- Создать общий сценарий событий.
- Предоставить прототип решения.
- Смоделировать действиями и словами участников ситуацию, как это бывает или могло быть в повседневной действительности. Здесь могут возникнуть или проявиться различные факторы, которые приведут не к тем результатам, о которых вы мечтали. Это то, что нам нужно. Выявляя подобные факторы, мы сможем вносить коррективы в решение таким образом, чтобы искоренить возникновение нештатной ситуации в будущем.

В результате ролевой инсценировки мы выясняем, как работает прототип в реальной жизни, какие дополнения и корректировки необходимы, насколько удобно пользователю использовать данное решение.

**Задание 2**

На основе групповых проектов проведите следующую работу:

1. Обеспечьте пространство для инсценировки.
2. Напишите общий сценарий без детализации речи и действий.
3. Распределите роли.
4. Как-то обозначьте прототип.
5. Проиграйте ролевую игру.

Очень хорошо, если получится незаметно для участников снять на видео или сфотографировать весь процесс. Это не будет смущать участников, с одной стороны, и позволит разобрать повторно и пошагово весь процесс инсценировки, с другой стороны.

**Ответьте на вопросы:**

Что удалось хорошо? В чём были затруднения? Как можно их устранить с помощью прототипа решения?

**Инструмент «Прототипирование с пользователем»**

Цель этого инструмента — понять пользователя через наблюдение. В данном методе пользователь сам создаёт прототип и делает явно по-своему. В этом ценность — вы бы сделали так, как вы видите.

Задача ваша даже не в том, чтобы оценить прототип, а в том, чтобы получить новый тип прототипа, который полностью отвечает потребностям пользователя, о которых вы даже не подозревали. Это помогает выявить особенности и детали решения.

Но это не значит, что вы просто переносите его прототип в свой! Вы только выявляете потребности и ценности, о которых вы не знали, но потом на основе этих инсайтов делаете всё-таки свою интерпретацию.

Если вы вовлекаете настоящего стороннего потенциального пользователя, вы можете дать ему в руки материал или инструмент и попросить сделать что-то первичное на непрофессиональном уровне.

Есть варианты, когда вы просите что-то нарисовать или схематично обозначить. Можно использовать ассоциативные инструменты: «Нарисуйте или напишите, с какими мыслями или вещами у вас ассоциируется поход в пекарню». Можно дать в руки журналы и попросить вырезать и наклеить образы, которые вместе создают некое видение прототипа решения.

**Задание 3**

Поскольку, возможно, у вас нет возможности привлечь реального пользователя для вашего решения, пусть кто-то из команды вживётся на



время в роль этого человека, а вы проведёте работу по этому инструменту вместе с ним. Может быть, откроется что-то новое для вас? Вскрыли ли вы какие-либо скрытые от вашего внимания потребности пользователя?

### Инструмент «Определяем переменную»

В некоторых случаях мы можем представить себе прототип решения как формулу с переменной. Этой переменной может быть что угодно, например, размер экрана или вес груза.

Смысл в том, что мы должны в прототипе выбрать только одну переменную, которую будем изменять, и сделать 2 прототипа с различными характеристиками этих переменных.

Так, если мы сравниваем, с какого размера экрана информация воспринимается лучше, то нам нужно 2 прототипа с разными размерами экрана, а в остальном они должны быть идентичны или безлики.

Или, например, при рассмотрении вопроса о том, хотят ли клиенты забирать груз/товар самостоятельно или же заказывать доставку, мы должны поставить вопрос: «Начиная с какого веса, клиенты решают, что лучше закажут доставку?» В этом случае, просто достаточно наличия коробок различного веса.

### Задание 4

На основе групповых проектов проведите работу:

1. Определите переменную, которую следует протестировать.
2. Создайте прототипы с различной переменной.
3. Протестируйте.
4. Подведите итоги: как влияет переменная на работу прототипа? На поведение пользователя? На какие выводы наталкивают вас результаты?

### Инструмент «Прототип для тестирования»

В отличие от вышеперечисленных инструментов, которые основаны на взаимодействии исключительно с пользователем, в этом методе добавляются реальные условия.



Рис. 2. Клиент тестирует прототип

Для начала вы должны определить вопросы, которые хотите выяснить. В этом инструменте их может быть несколько. Например, у вас есть система для хранения продуктов (холодильник). Продумайте вопросы, например: «Как много продуктов можно здесь хранить?», «Опасен ли он при использовании?», «Издаёт ли посторонние шумы?», «Удобно ли пользователю пользоваться решением?» В данном случае предлагается опробовать решение пользователем в условиях реальной кухни.

Если вернуться к нашему примеру с пекарней, мы могли бы задать вопросы: «Насколько легко и удобно выгружать продукцию на подиумы-полки?», «Насколько легко выбирать и брать продукцию покупателю?», «Как часто придётся пополнять полки?», «А если заденут полку, насколько легко она опрокинется?», «А легко ли перемещать полки на колёсиках по залу?» и т. д.

Далее мы должны создать прототипы этих полок, быстро и дёшево, и дать опробовать их



в реальном режиме в условиях клиентского зала с обычной нагрузкой с реальной продукцией.

### **Задание 5**

Перечислите и запишите на листе бумаги все материалы, которые вы можете определить как легкодоступные и подходящие для прототипирования по категориям:

- соединяющие материалы;
- составные материалы (которые служат основой прототипа);

- разделяющие материалы;

- пищевые материалы;

- дополнительные материалы.

### **Задание 6**

Результатом данного этапа служит прототип. Для инструмента «Прототип для тестирования» составьте вопросы и попытайтесь создать прототип, который можно было бы опробовать в реальных условиях.

Көкжиек-Горизонт



## Урок 66. ТЕСТИРОВАНИЕ

- Определить значимость тестирования для дизайна, ориентированного на человека, обратной связи о решении для развития глубокой эмпатии.
- Научиться оценивать возможности применения полученных идей на практике.

*Тестирование программы может весьма эффективно продемонстрировать наличие ошибок, но безнадежно неадекватно для демонстрации их отсутствия.*  
Эдсгер Вйбе Дэйкстра

**Д**анный этап фактически является завершающим в цикле дизайн-мышления, и от его результатов зависит конечный результат всей вашей работы.

Тестирование выделено в отдельный этап, наверное, потому, что для многих создание идеи и прототипирование порой становится самоцелью. Многие забывают попробовать, а действительно ли так на самом деле?

Более того, тестирование порой превращается в инструмент удовлетворения собственных амбиций, когда мы начинаем тестировать, чтобы получить подтверждение заранее ожидаемого нами результата.

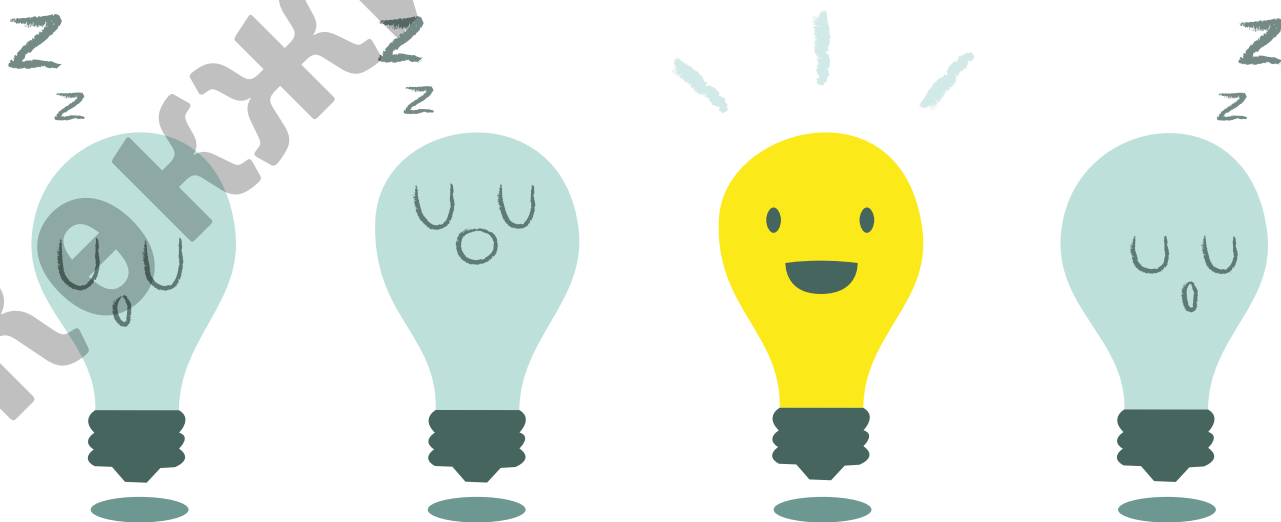
Если мы желаем получить то, что действительно будет восхищать нашего пользователя, то мы

должны и тестировать относительно его реакций и замечаний.

Главным принципом тестирования должен выступать девиз — «Признавать ошибки сразу!». Согласитесь, лучше сразу признать свою ошибку, что вы сделали продукт не таким, каким он нужен пользователю, и откатиться на предыдущие стадии, чем выпускать продукт, который не будет пользоваться успехом. А теперь представьте всё время, ресурсы, которые вы потратили в денежной форме, чтобы выпустить никому не нужный продукт.

Зачем нам нужно тестирование? Мы должны получить информацию, которая подтвердит или опровергнет наши первоначальные гипотезы.

Для проведения тестирования существуют инструменты:



- тестирование с пользователем;
- матрица тестирования;
- обратная связь в команде.

## Тестирование с пользователем

Чтобы тестирование было объективным, мы не должны говорить пользователю, как использовать продукт, пользователь должен сам попробовать распознать все преимущества прототипа.

Пусть ваш пользователь комментирует всё, что приходит на ум при использовании вашего продукта.

Используйте наблюдение, чтобы увидеть нюансы, которые могут иметь значение для вас и которые не были прокомментированы пользователем.

Задавайте уточняющие вопросы, а не наводящие. Именно таким образом вы можете реализовать клиентоориентированное дизайн-мышление.

Для грамотного тестирования необходим план, и в целом он выглядит так:

1. Определить алгоритм тестирования.
2. Составить список стейкхолдеров, участвующих в тестировании.
3. Определить место проведения (это может влиять на исход результата).
4. Определить сценарий теста.
5. Определить и выделить бюджет.
6. Определить продолжительность и время проведения.
7. Определить и подготовить материалы.
8. Определить, как будет фиксироваться информация.
9. Определить инструменты общения с пользователем, направление процесса.

10. Определить, как и в чём будет измеряться результат теста, в каких случаях будет считаться успешным, и наоборот.
11. Собственно, провести само тестирование.
12. Подвести итоги и провести анализ результатов.

Когда мы говорим о том, что первым делом нам надо определить стейкхолдеров, это означает, что мы должны отличать:

1. Хозяина процесса — это вы.
2. Основного пользователя, на которого вы ориентируетесь.
3. Других игроков, которые могут также участвовать и воздействовать на результаты. В ходе теста, возможно, будет необходимость разыграть их роли.
4. Наблюдателей — ту часть команды, которая будет только наблюдать за процессом, не вмешиваясь. Их задача — наблюдать и констатировать взаимодействие пользователя с прототипом.

Следует отметить, что в тестировании самая важная часть отводится вопросам. И правильно заданный вопрос на 50 % гарантирует правильный и нужный вам ответ. Вопросы могут быть такими, как:

- Покажите, как бы вы пользовались этим продуктом?
- Каким образом вы бы его держали?
- Продемонстрируйте, почему это не работает.

### Задание 1

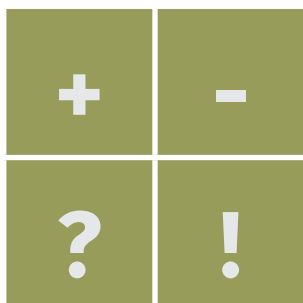
Сформулируйте как можно больше гипотетических вопросов, которые можно было бы использовать на этапе тестирования.

.....  
 .....  
 .....

## Матрица тестирования

Этот инструмент является больше дополнительным методом к предыдущему, нежели самостоятельным.

Смысл в том, что мы расчерчиваем флипчарт на 4 зоны: «Нравится», «Критика», «Вопросы» и «Идеи». В ходе тестирования нашего продукта мы фиксируем всю получаемую информацию на стикерах и приклеиваем в соответствующий квадрант.



Всё, что нравится нашему пользователю — в левый верхний квадрант «Нравится».

Вся обоснованная критика отправляется в верхний правый квадрант «Критика».

Может оказаться так, что какие-то вопросы у нас остались невыясненными. Выявленные проблемы необходимо заполнить в квадрант «Вопросы».

Все дополнительные идеи, родившиеся прямо в момент тестирования, отправляются в зону «Идеи».

Необходимо отслеживать условия при проведении теста, которые могли повлиять на продукт или его восприятие пользователем: погода, освещение, влажность и т. п. На основании результатов подумайте, что необходимо скорректировать в вашем продукте.



Оцените результаты: что работает, а что нет? Что нужно заменить, исправить? Какие новые инсайты появились? Есть ли необходимость вернуться назад на какой-либо этап и внести коррективы?

## Задание 2

Используйте матрицу тестирования для проверки командой вашего прототипа.

## Обратная связь в команде

Это ещё один вспомогательный инструмент, который может повлиять на результаты тестирования прототипа. Очень важно, чтобы члены команды внутри также обменивались информацией, поскольку внутренние психологические установки могут исказить восприятие вполне нейтральных моментов.

Метод заключается не просто в обмене информацией, но и в его определённом алгоритме. Для того чтобы применять данный метод, следует:

1. Сказать, что участнику в ситуации нравится.
2. Сказать, чего бы он хотел.
3. Предложить свою идею.

Также следует использовать формулировку информации через ощущения. То есть, вместо того, чтобы сказать: «Ты меня не слушаешь», сформулировать так: «Я порой чувствую, что ты меня не слушаешь».

**Например,** вы хотите чётко установить ответственность каждого члена команды. И для этого вы говорите следующее:

- «У нас получается всё «супер», когда мы все ответственно подходим к делу»;
- «Хотелось бы разделить весь материал между нами»;
- «Что, если мы создадим общий план с разбивкой работ между

членами команды и отразим сроки их выполнения?»

В ходе таких переговоров могут родиться встречные предложения. Важно фиксировать предложения и отслеживать их рассмотрение.

Важно внимательно выслушивать обратную связь от ваших коллег и подумать, о чём следует поговорить более детально или дополнительно.

### **Задание 3**

Используйте метод обратной связи в группах по очереди с демонстрацией перед другими группами. Используйте правила общения, как указано выше.

В итоге проведения тестирования, вне зависимости от набора применённых инструментов, вы должны убедиться в 3-х моментах и ответить на вопросы:

- Работает ли прототип так, как вы задумали?
- Соответствует ли реакция пользователя запланированной вами?
- Удовлетворяет ли ваш продукт потребности пользователя в той мере, в которой вы предполагали?



# Урок 67. ТЕСТИРОВАНИЕ

- Определить значимость тестирования для дизайна, ориентированного на человека, обратной связи о решении для развития глубокой эмпатии.
- Научиться оценивать возможности применения полученных идей на практике.

## Практическое задание

Прочтите кейс – саммари книги «*Sprint: как проверить любую бизнес-идею всего за 5 дней*» о ключевых идеях бестселлера 2016 года «*Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*» Джейка Наппа, Джона Зератски и Брадена Ковитца.

Скажите, какие полезные моменты по тестированию идей вы возьмёте себе на вооружение?



Рис. 1. Книга Джейка Наппа



С появлением методики Lean Startup, которую разработал Эрик Рис, предприниматели получили в руки эффективный инструмент проверки бизнес-гипотез, стали создавать минимально работающие продукты и быстро тестировать идеи, а в

случае неудачи совершать пивот — кардинально менять своё направление.

Но авторы книги «Sprint» — Джейк Напп и его соавторы — партнёры венчурного фонда Google Ventures, предлагают ещё более быструю программу тестирования идей и бизнес-гипотез. В своей книге они описывают методику, которая позволяет проверить идею и собрать обратную связь от клиентов всего за 5 дней — с понедельника по пятницу.

Каким образом это возможно?

**Идея № 1. Методика Sprint эффективна, потому что она учитывает условия, в которых люди работают лучше всего.**

Идея методики Sprint родилась из наблюдений основного автора книги Джейка Наппа о том, когда и в каких условиях люди работают лучше всего.

Джейк Напп заметил, что люди работают гораздо эффективнее, когда перед ними стоят очень сжатые сроки. Он убедился в этом на практике, когда с командой реализовывал проект добавления новой функции в Gmail, помогающей автоматически упорядочивать сообщения.

Несмотря на сомнения и очень сжатые сроки, его команда создала прототип, который понравился пользователям. Нехватка времени заставляет чётко фокусироваться на главном и не терять времени зря.

Ещё одно наблюдение Джека Наппа было связано с тем, что обычно результатом популярных в бизнес-среде мозговых штурмов являются просто



абстрактные идеи, которые именно из-за своей абстрактности так и не реализуются на практике. В отличие от мозгового штурма, цель спринта — не идея, а создание рабочего прототипа, который позволит проверить жизнеспособность идеи и собрать обратную связь от первых потребителей.

Ещё одной очень важной особенностью метода является то, что он требует участия специалистов разных направлений — менеджеров, инженеров, дизайнеров, финансовых специалистов — тех, чьё видение отличается, но влияет на конечный продукт.

В основе методика Джейка Наппа «бережливый» подход, но методика Sprint представляет собой гораздо более конкретный инструмент. Методика Lean Startup предполагает запуск минимально жизнеспособного продукта — по сути, голых функций, необходимых только для того, чтобы выяснить реакцию потенциальных потребителей. В спринте же перед командой стоит задача создать максимально реалистичный прототип продукта, чтобы показать его клиентам, собрать и проанализировать обратную связь от них.

И хотя в результате спринта у вас не будет готового продукта, вы будете знать наверняка, в правильном ли вы двигаетесь направлении.

Спринт длится пять дней с понедельника по пятницу. Кратко расписание выглядит так:

1. Понедельник: наметить проблему и сконцентрироваться на одном важном её аспекте.
2. Вторник: создать на бумаге различные эскизы решений.
3. Среда: превратить идеи в проверяемые гипотезы и выбрать ту, которую будете тестировать.
4. Четверг: создать реалистичный прототип.
5. Пятница: проверить реакцию на прототип на потребителей.

Методику Sprint можно использовать в разных сферах, но, как отмечает автор, она особенно эффективна в стартапах. Стартап действует в

условиях абсолютной неопределённости, и для него критически важно реально оценить жизнеспособность идеи раньше, чем закончатся деньги.

Основа успешного стартапа, да и любого бизнеса, — отличная идея. Но если посмотреть на историю успехов и провалов различных проектов, можно прийти к выводу, что у бизнесов с одинаковыми идеями разная судьба. Успешные бизнесы отличает хорошее управление. Но управление — это всегда сложно.

Методика Sprint помогает решить эту проблему — она даёт буквально пошаговый план управления бизнес-проектом.

**Идея № 2. Подготовьтесь к спринту: выберите большое задание и команду.**

Прежде чем приступить к спринту, нужно уделить некоторое время подготовке. Подготовка к спринту включает: выбор правильного вызова/задачи, выбор правильной команды и правильную организацию пространства.

Правило для всех участников спринта — во время работы никаких отвлекающих гаджетов.

## Первое. Выберите задачу

Главный принцип — чем больше вызов, тем лучше спринт. Для спринта неважно, сколько времени потребует реализация задачи или изготовление продукта — дни, месяцы или даже годы. Спринт нацелен просто на создание реалистичного прототипа, а не продукта. Спринт эффективен в тех случаях, когда от реализации проекта зависит очень многое, когда у вас очень мало времени и когда вы просто застряли и не знаете, что делать дальше.

Определите вашу главную проблему. Какую задачу вы хотите решить при помощи спринта?

Как пример, Джейк Напп приводит кофейню Blue Bottle, которая хотела создать интернет-магазин кофейных зёрен. Они сначала не могли определить свою задачу, но через некоторое

время пришли к выводу, что она заключается в том, чтобы перенести в онлайн опыт посетителей их уютной кофейни.

## **Второе. Соберите разнообразную команду**

Команды в спринте относительно малочисленные — около семи человек, но не менее пяти. Ключевые люди — Decider — вершитель, обычно это CEO — тот, кто берёт на себя управление, принимает решения и разрешает споры. Facilitator — координатор — его роль очень важна, так как он следит за тем, чтобы команда не отклонялась от насыщенного расписания. Он направляет команду и подводит промежуточные итоги работы.

Сколько ещё человек должно быть в команде? Опыт и наблюдения убедили Джейка Наппа в том, что пять — это магическое число. Когда в команде больше восьми человек — слишком сложно поддерживать дисциплину и укладываться в расписание.

В команде должны быть разные специалисты, независимо от положения, которое они занимают, так как разные специалисты — источник разных взглядов на решение одной задачи. Это могут быть не только инженеры, технические специалисты, дизайнеры, но и финансисты, и те, кто работает с клиентами.

## **Третье. Подготовьте окружающую среду**

Вам необходимо выделить в своём расписании пять полных дней на спринт. Время — с 10 утра до 5 вечера — с понедельника по четверг и с 9 утра до 5 вечера — в пятницу.

Обязательное условие — специальное помещение/комната для проведения спринта с двумя белыми досками для записей. Понадобятся фломастеры, таймер, стикеры, еда для перекусов. Перерыв на перекус в 11.30 и обед в районе часа.

Также на пятницу нужно забронировать помещение для проведения интервью с выборкой клиентов.

***Идея № 3. В понедельник вы определяете долгосрочные цели и ставите перед командой амбициозную, но выполнимую задачу.***

С утра в понедельник вы начинаете с конца и согласуете свои долгосрочные цели. Сначала нужно быть оптимистом. Совместно с командой подумайте над тем, зачем вы занимаетесь этим проектом? Чего вы хотите достичь через полгода, год или больший промежуток времени? Затем запишите свою долгосрочную цель на доске.

После этого нужно стать пессимистом. Подумайте, из-за чего всё может пойти не так, как надо. Ваши сомнения нужно превратить в конкретные вопросы, на которые нужно будет ответить в течение недели. Запишите эти вопросы на доске.

Всё это подведёт вас к главной цели понедельника — созданию дорожной карты вашего спринта. Она выглядит как простая диаграмма — слева список клиентов и ключевых лиц, от которых зависит судьба вашего продукта (покупатели, посредники), справа — цель/цели.

Затем между ними нарисуйте схему, иллюстрирующую, как клиенты и ключевые люди будут взаимодействовать с вашим продуктом. Придерживайтесь простого и схематичного описания.

Так, карта уже упоминавшейся компании Blue Bottle была очень простой: слева было указано «Новый клиент», а справа — «Покупка». Между ними участники спринта нарисовали схему, какими путями клиент может попасть на их сайт — узнать в кафе у баристы, узнать из прессы, найти по поиску в Интернете. Следующий шаг клиента на схеме — выбор кофейных зёрен, а затем — переход к покупке.

Ещё одна задача понедельника — беседа с экспертами. Это могут быть сотрудники или же сторонние специалисты. Эти люди помогут вам оценить, правильно или нет вы определили свои задачи и правильно ли составили свою дорожную карту. После разговора с ними, при необхо-

димости, внесите коррективы в дорожную карту и вопросы к спринту.

Следующий важный шаг — метод HMW — How Might We («Как мы можем»).

Этот метод стали использовать Procter&Gamble в 70-х годах, а затем и компания IDEO.

Он очень прост в использовании, его задача — превратить проблемы в возможности. Суть в том, чтобы каждый участник спринта написал свою идею или идеи на стикере/стикерах, где в левом верхнем углу будет стоять «HMW» — аббревиатура для How Might We («Как мы можем»). Эти стикеры через некоторое время помогут вам определить, на какой части карты вам нужно сосредоточить свои усилия. Например, «Как мы можем перенести опыт посещения кафе в онлайн?».

Затем HMW-стикеры нужно наклеить на стену и сгруппировать их по темам.

После этого проведите голосование — каждый имеет право сделать две отметки на понравившемся стикере/стикерах, а вершитель имеет право сделать 4 отметки. Выберите стикеры, которые набрали большинство голосов, и наклейте их на тот участок дорожной карты, куда они лучше всего подходят по теме.

В конце дня, исходя из анализа предложенных проблем, вершитель должен отметить на карте одно событие и одного клиента (если их несколько), и определить цель спринта, от которой будут зависеть дальнейшее направление работы и действия команды.

#### **Идея № 4. Вторник — день сбора и представления идей**

Вторник начинается с обзора предложенных идей, их совмещения и улучшения. В этом процессе принимают участие все члены команды Спринта. В одном помещении, но самостоятельно, они думают и фор-

мулируют идеи, которые, по их мнению, помогут компании решить задачу спринта.

Суть в том, чтобы собрать идеи — свои и чужие, и сделать на их основе что-то уникальное. Идеи могут прийти откуда угодно — от конкурентов или от компаний, деятельность которых не имеет ничего общего с вашей.

Например, компания Savioke создавала робота для обслуживания клиентов в номерах отеля. И вдохновение для создания образа робота она черпала в шедевре японской анимации — мультфильме Хаяо Миядзаки «Мой сосед Тоторо».

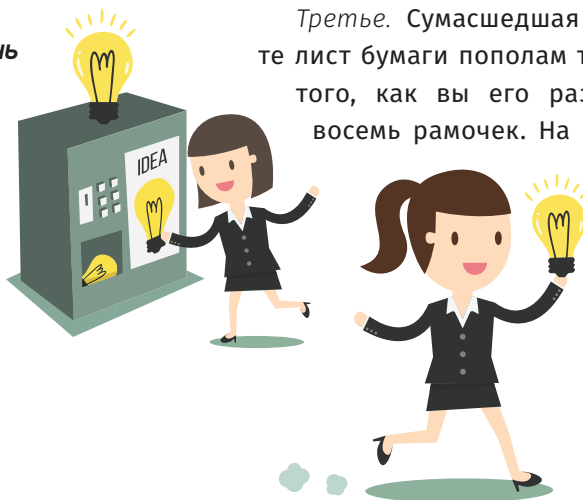
Следующий этап — молниеносная демонстрация идей — Lightning Demo. Суть в том, чтобы каждый член команды рассказал о своих идеях в течение трёх минут, а затем схематично изобразил идею на доске. В конце демонстрации у вас будет 10-20 идей, которые вместе с HMW-стикерами, дорожной картой и вопросами спринта станут сырым материалом для создания решения.

Следующий этап — создание скетчей — эскизов, набросков идей и решений главной проблемы, стоящей перед компанией в этом спринте. Скетчи делают все члены команды. Создание такого наброска — четырёхступенчатый процесс.

*Первое.* В течение 20 минут каждый участник ходит по комнате, смотрит записи на доске, делая заметки.

*Второе.* В течение 20 минут каждый участник записывает сырые идеи, изображает их в виде диаграмм или рисунков.

*Третье.* Сумасшедшая восьмёрка — сложите лист бумаги пополам три раза, чтобы после того, как вы его развернёте, получилось восемь рамок. На каждой из них нужно набросать один вариант реализации вашей лучшей идеи. На каждый набросок даётся по одной минуте.



*Четвёртое.* Каждый участник создаёт скетч-решение, которое будут оценивать другие участники. Скетч-решение удобно представлять на вертикально расположенном листе, на который клеятся три бумажки-стикера. На каждом стикере участник Спринта, рисуя и делая поясняющие надписи, представляет одну часть пользовательского опыта взаимодействия с продуктом. Все три части объясняют и объединяют этот опыт.

Делайте рисунки и подробно объясняйте их словами, сделайте цепляющий заголовок своему скетчу-решению, но не подписывайте его — важна анонимность, так как статус и положение автора могут повлиять на принимаемые командой решения.

Этот этап занимает от половины до полутора часов.

Позднее в конце недели лучшие скетч-решения превратятся в прототипы.

Ещё одна задача вторника — найти людей для тестирования идеи. Авторы решают эту задачу просто — дают объявление на Graiglist, предлагая за определённую плату стать участником исследования.

Сколько нужно человек для исследования? Всего пять. В 90-х годах пионер изучения удобства использования сайтов Якоб Нильсен провёл исследование о том, сколько интервью нужно провести, чтобы понять основные принципы. Как оказалось, 85 процентов проблем выявляются уже после первых пяти интервью.

Автор советует привлекать людей для интервью только со стороны — это не должны быть близкие, друзья или сотрудники компании.

***Идея № 5. В среду вы отбираете лучшие идеи и делаете «раскадровку» для прототипа.***

Среда посвящена тому, чтобы найти лучшие решения. В начале дня вам нужно критически оценить каждую идею и решить, какая из них

лучше всего поможет вам достигнуть долгосрочных целей. Второй этап в среду — сделать раскадровку лучших решений — пошаговый план для создания вашего прототипа.

Для первого этапа нужно вывесить все скетч-решения на доску. Затем каждый участник спринта голосует, ставя от одной до трёх отметок возле той части скетч-решения, которая понравится ему больше всего. Затем в течение трёх минут команда быстро обсуждает и критикует каждое решение. Суть — оценить идею и возражения.

После этого каждый участник спринта окончательно выбирает одну понравившуюся идею с помощью большой отметки-точки. А затем вершитель ставит три больших точки на понравившемся решении. От вершителя зависит окончательное решение.

Остальные решения можно оставить для будущей реализации. Если победили два конфликтующих решения, вы можете протестировать их оба, создав два прототипа. Состязание прототипов между собой в методике Sprint называется Rumble («драка»).

Дайте название своему будущему прототипу. В спринте решение о названии принимает вершитель с учётом голосования Note-and-Vote. Его суть — кратко на доске участники записывают варианты названий. Затем каждый участник спринта ставит отметку напротив того названия, которое ему больше всего понравится. Окончательное решение выносит вершитель.

Следующий этап — создать раскадровку на основе лучшего (лучших скетчей). По сути, раскадровка — это история взаимодействия клиента и вашего продукта. Открывающая сцена — это изображение того, как пользователь узнает о вашем продукте. Например, это может быть рекламная статья в газете или вид приложения в AppStore или вид сообщения в ленте соцсетей. Представьте, как пользователь будет взаимодействовать с вашим продуктом, а затем последовательно нарисуйте раскадровку этого опыта,

чтобы в итоге получилось от пяти до пятнадцати изображений.

**Идея № 6. В четверг вы создаёте реалистичный прототип.**

В четверг вашей команде необходимо создать прототип на основе раскадровки. Но как возможно создать реалистичный прототип за один рабочий день?

В спринте за это отвечают философии «Fake It» и «Prototype Mindset». Как в кино про ковбоев используют картонные бутафорские декорации, которые кажутся реальными домами, но на самом деле лишь удачно передают их вид, так же и вам нужно создать лишь убедительную иллюзию, а не настоящий продукт. Если вы хотите создать сайт, вам нужна лишь его презентация в Keynote. Но она должна быть качественной, иначе вы не получите правильную обратную связь.

Чтобы изготовить прототип, команда разделяется на создателей (2 или более), брошюровщика, писателя, собирателя и интервьюера.

Задача создателей (makers) — изготовить детали будущего прототипа.

Брошюровщик (Stitcher) создаёт из разрозненных деталей цельный прототип.

Собиратель активов (Asset Collector) помогает создателям с материалами для изготовления прототипа, например, ищет изображения.

Писатель создаёт описание прототипа.

Интервьюер тестирует готовый прототип и готовит сценарий пятничного интервью. Желательно, чтобы он не был вовлечён в разработку прототипа. Это поможет ему оценить прототип незамутнённым пользовательским взглядом.

**Идея № 7. В пятницу вы тестируете прототип, собираете и анализируете обратную связь от клиентов.**

Пятница — последний день спринта. В конце дня вы будете знать, стоит ли вам дальше раз-

вивать выбранную идею или нужно сменить направление. Относитесь к неудаче как к успеху. Неудача в спринте означает только то, что вы уберегли свою компанию от крупной ошибки, которая могла обойтись очень дорого.

Пятница — это день интервью с клиентами. Интервью нужно проводить в отдельной комнате с вебкамерой. Все участники спринта в это время будут просматривать видеотрансляцию интервью. Камеру нужно разместить так, чтобы участникам была видна реакция покупателя на прототип.

Интервью нужно начинать с небольшого разговора — объяснить клиенту, что вы пытаетесь узнать с помощью тестирования. Объясните, что пока не всё в прототипе работает. Попросите пользователя делиться с вами любыми мыслями о продукте.

Задавайте уточняющие открытые вопросы. В конце подведите итог встречи и вручите клиенту вознаграждение.

Во время интервью участники спринта делают пометки, а затем переписывают их на доску для записей и кратко обсуждают.

В конце дня каждый участник в тишине читает записи, отмечает положительные, отрицательные, нейтральные заключения.

Затем команда делает обзор долгосрочных целей и вопросов спринта, подводит итоги своей недельной работы. Запишите, что вам удалось выяснить с помощью спринта, и как вы будете действовать дальше.

## Практическое задание

Используя инструменты данной темы, проведите тестирование на основе вашего группового проекта. Составьте план и реализуйте его.





# Урок 68. СТОРИТЕЛЛИНГ

- Познакомиться с принципами сторителлинга для описания процесса проделанной работы.
- Проанализировать все знания, полученные во время работы с дизайн-мышлением.
- Сделать выводы и аргументировать, будете ли вы применять данные принципы в дальнейшем.

*Рассказчик является самым влиятельным человеком в мире. Именно он определяет видение и ценности для целого поколения.*  
*Стив Джобс*

**З**накомо ли вам то чувство, когда вы засыпали при чтении школьных учебников? А если бы книги нам кто-то пересказывал?

## Что такое сторителлинг?

Так или иначе, каждый из нас сталкивался с проблемой поиска и восприятия информации. Вы наверняка сталкивались с тем, что не понимали ту или иную тему, пройденную в классе. Чтение учебника и поиск информации в учебнике не давали желаемого результата. Но, как только ваш друг начинает вам объяснять эту тему, всё становится понятным. Ваш собеседник, уже когда-то столкнувшись с вашей проблемой, поделился с вами конечной информацией.

***Сторителлинг** — метод донесения информации до слушателя, после которого слушатель будет мотивирован к выполнению определённых действий и достижению максимально эффективного результата.*

Говоря простым языком, это возможность донести информацию до аудитории путём рассказа истории.

Сторителлинг можно использовать как инструмент, который применяется абсолютно везде в современном мире. Успешные маркетинговые приёмы, бизнес-презентации и психотерапия ис-

пользуют сторителлинг для лучшего восприятия информации у аудитории. Данный инструмент является неформальным, но эффективным методом обучения. Согласитесь, осмысление информации, полученной от рассказчика, намного интереснее, нежели чтение учебников и академических журналов.

## Как же освоить данный навык?

Все мы так или иначе сталкивались со сторителлингом с раннего детства. Наши родители, бабушки и дедушки рассказывали нам истории из своей жизни. Делившись своим опытом, они давали нам нравственное воспитание. Спустя годы, каждый из нас помнит эти истории, так как они особенно запоминаются нам по причине того, что нам рассказывал это близкий человек.

Вспомните любую сказку из детства. Сказка интересна тем, что мы сопереживаем главному герою. Пропуская через себя каждое слово рассказчика, мы представляем себя в роли главного героя, разделяя с ним его проблемы и радость. Но за каждой сказкой есть некий вывод. «Колобок» научил нас тому, что нельзя уходить из дома, а «Репка» — важности помощи близким.

В каждой сказке присутствует введение, действие персонажа, эпический момент и завязка. Структура сторителлинга схожа со сказкой.



## Структура сторителлинга:

1. Акт I. Введение
  - Расскажите максимально подробно и честно о проблеме.
2. Акт II. Основная часть.
  - Создайте напряжение в своём рассказе.
  - Добавьте динамичности.
3. Акт III. Заключение.
  - Используйте призыв к действию. Чего вы хотите от своей аудитории?
  - Вдохновите слушателей своей идеей.
  - Убедитесь, что слушатели прониклись вашим рассказом и приступят к действию.



Рис. 1. Структура сторителлинга

## Применение сторителлинга

Впервые метод описал **Дэвид Армстронг** в своей книге «Managing by Storying Around». Армстронг рассказал о поступках сотрудников, которые привели к важным событиям в истории компании.

**Бизнес.** Опытные сотрудники знакомят новых специалистов с компанией, традициями, дают советы и наставления. Такие истории дают больше информации, чем чтение норм и директив компании.

**Маркетинг.** Каждый год, в канун Нового года, Coca-Cola запускает праздничную рекламную кампанию. В рекламных роликах мы видим семью, застолье и уют. Тем самым, у многих из нас Coca-Cola ассоциируется с праздничной атмосферой.

**Кинематограф.** Каждый фильм является своего рода пересказом определённой истории. Мультфильмы являются лучшим примером сторителлинга. Рассмотрим главного героя мультфильма «Тачки» — Молнию Маккуина. Молния является чемпионом гонок, и его среда обитания — это гоночная трасса. Но позже, оказавшись не в своей среде, в маленьком городе среди обычных автомобилей, Молния сталкивается с незнакомой ранее проблемой. По ходу действия мультфильма мы сопереживаем главному герою и надеемся на его скорейшее возвращение на гоночную трассу.

**Социальные сети.** Большинство постов раскрывают нам ту или иную историю. Наши друзья делятся с нами короткими рассказами, где мы можем не только им сочувствовать, но и взаимодействовать с ними, если действие происходит в реальном времени.

**Образование.** Сторителлинг является одним из методов эффективного обучения. Метод подразумевает, что для успешного изучения материала необходимо его пропустить через себя. В первую очередь, необходимо прослушать или прочитать информацию, а затем, после накопления достаточного количества информации, вы сможете рассказывать о новом материале.

**Цифровой маркетинг.** Сторителлинг позволяет достичь баланса между продвижением события и рекламой. К примеру, летом 2018 года, во время матча открытия ЧМ-2018 между Россией и Саудовской Аравией, официальный партнёр чемпионата Visa создала информационный шум. Футболист Ибрагимович, одетый в свитшот с логотипом Visa, опубликовал серию селфи с комментариями матча. «Отличный гол! Но я бы забил его с центральной линии поля!» Так аккаунт Чемпионата мира сделал продвижение своего мероприятия,

опубликовал скрытую рекламу партнёра Visa с помощью сторителлинга от звезды футбола.

### **Задание: игра «Круговорот рассказов»**

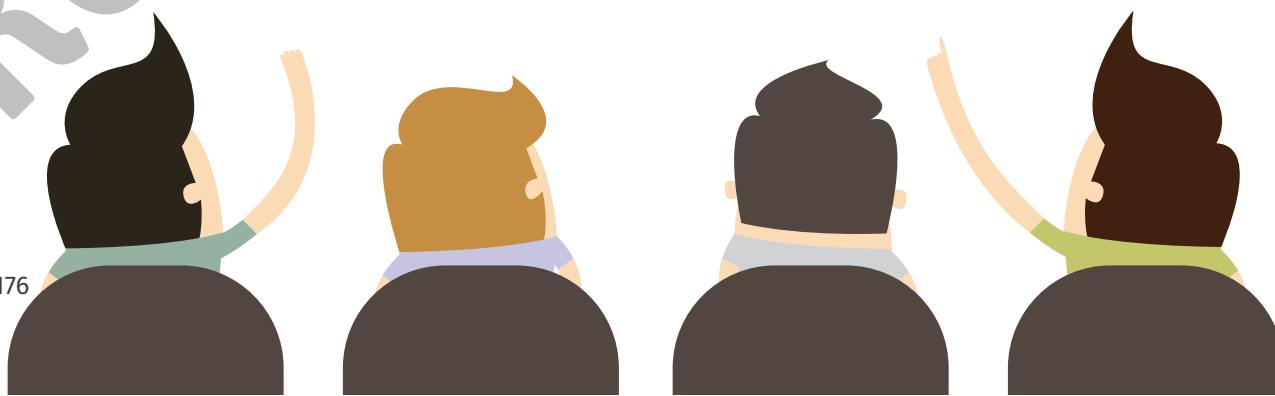
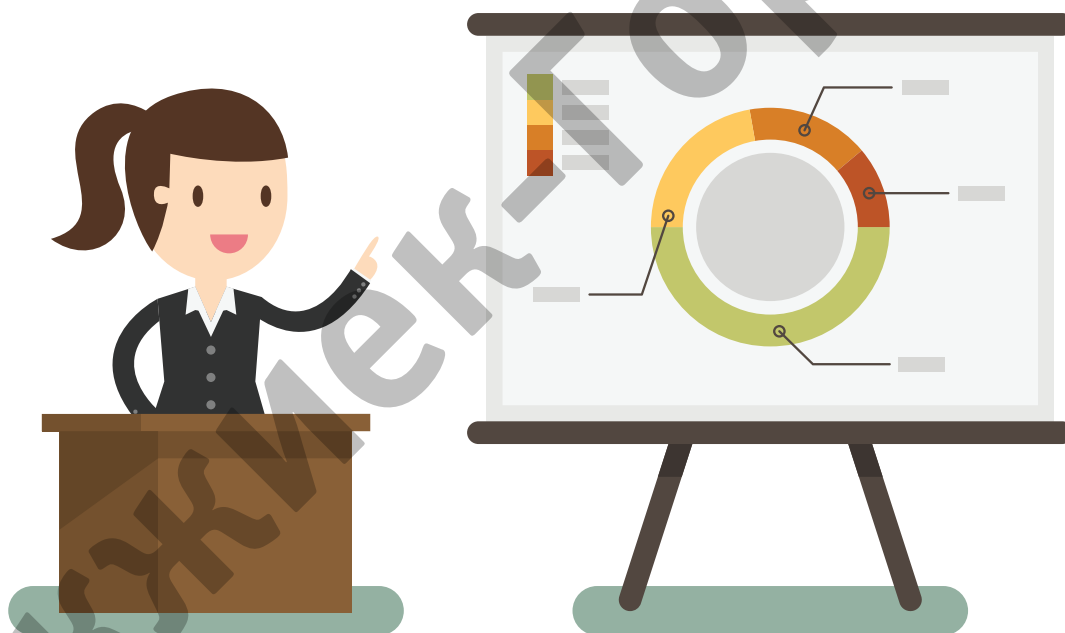
Игра заключается в том, что каждый ученик говорит по одному слову по очерёдности. В конце у вас должна получиться полноценная история, с введением, динамичным сюжетом и развязкой, призывающей к действию. Учитель будет выступать в качестве модератора и задавать ритм игре, направляя учеников по структуре сторителлинга.

**Цель игры:** выработать у учеников командное взаимодействие, закрепить технику сторителлинга на практике.

### **Как стать хорошим рассказчиком?**

Недостаточно знать структуру эффективного рассказа, необходимо также уметь подстраиваться под аудиторию. Поэтому каждый рассказчик должен следовать следующим правилам.

1. Получать удовольствие от рассказов.
2. Оставаться естественным и выразительным.
3. Ощущать настроение своей аудитории.
4. Менять тон по ходу рассказа.
5. Использовать различные вариации произношения.



## Зачем мне нужен сторителлинг?

Наш учебник затрагивает лишь малую часть того, где может быть применён сторителлинг. На самом деле, применение сторителлинга безгранично. Не важно, с какой сферой деятельности вы свяжете свою жизнь, будь то маркетинг, медицина или частное предпринимательство, данный на-

вык будет вам полезен для наставничества, обучения персонала и командного взаимодействия. Помимо этого, сторителлинг применим не только в профессиональной жизни, но и в личной. Умение чётко выражать свои мысли поможет вам донести и разрешить свои проблемы с близкими вам людьми, а умение рассказывать интересные истории, безусловно, сделает вас душой компании.

## Эффективные техники сторителлинга

1. S.T.A.R. «Ситуация, задача, действие, результат»	То, что запомнят навсегда. Наполните свою историю драматизмом или расскажите смешную историю. Это не испортит вашу историю, но люди, прослушавшие её, будут обсуждать её неделями.
2. K.I.S.S. «Просто и примитивно»	Рассказывайте как можно проще. Старайтесь не использовать сложные слова, метафоры и высказывания других людей. Аудитории трудно воспринимать такую информацию. Старайтесь придерживаться неформального/повседневного стиля общения. Ваша аудитория с удовольствием будет слушать такую историю.
3. Погрузите слушателей в рассказ	Наполните свой рассказ деталями, тем самым, ваши слушатели мысленно погрузятся в вашу историю. Для эффектности в своей презентации используйте изображения и простые слова, сопровождающие их.
4. Расскажите личную историю	Мало что может привлечь внимание аудитории так, как личная история. В частности, триумфальная развязка после напряжённой истории.
5. Создайте загадочность	Начните рассказывать очевидную историю, а затем удивите своих слушателей, перевернув свою историю в другую сторону, которую никто не ожидал. Слушатели по достоинству оценят вашу историю!
6. Оживите своих персонажей	В основе каждой истории лежат персонажи. Слушатели будут сопереживать им, радоваться и плакать вместе с неудачами и счастьем персонажей. Наделите своих персонажей максимальным количеством деталей, чтобы оживить их в умах своих слушателей.

Не задавайтесь вопросами, а начните практиковать данный навык сразу же. Расскажите о сторителлинге своему другу, родителям. Но не просто пересказав текст из книги: начните с вопроса «Умеют ли они удерживать внимание слушателей?». Согласно правилам сторителлинга, вы привлечёте своего собеседника, т. к. этот вопрос будет интересен для него.

## Закрепление материала

Итак, для лучшего сторителлинга предложите своим слушателям решить интересную проблему. Под проблемой может подразумеваться не только спасение человечества, но и задачи попроще, такие, как выбор университета. Ваша аудитория будет вовлечена в рассказ, если будет ощущать себя действующим лицом. Подведите своих слушателей к вопросам «Что делать?», «Какой вариант выбрать?». Такие вопросы сделают ваших слушателей внимательнее.

Если же хотите моментального вовлечения, погрузите своих слушателей в эпицентр действий. Например, блокбастер «Форсаж», где захватывающее действие фильма начинается с первых секунд, вовлекает каждого зрителя в происходящее на экране.

Выше мы описывали важность деталей. Безусловно, наличие деталей — залог успешного сторителлинга. Тем не менее, не перегружайте свой рассказ деталями. Лишние детали будут выступать отвлекающим фактором и направят мысли ваших слушателей в другое русло.

Создавайте знакомые слушателям ситуации. Именно такие истории будут пользоваться успехом. Ваши персонажи должны располагать к себе, а также быть дружелюбными по отношению к слушателям. Следуя данным критериям, вы намеренно подведёте своего слушателя к сопереживанию.

Будьте в тренде. Данный критерий актуален для сторителлинга в социальных сетях. Появилась новость, которая наделала немало шума? А

что, если использовать данную новость как инфоповод для своей истории? Аккуратно создайте отсылку к новости, но так, чтобы ваша история была в центре. Запомните: лучше использовать позитивные либо нейтральные новости.

## Задание 1

Кто, по вашему мнению, является лучшим рассказчиком? Почему? Пользуется ли рассказчик структурой сторителлинга? Опишите своего рассказчика по вышеописанным критериям.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Задание 2

Расскажите о фильме, где применяется сторителлинг. Разделите фильм по структуре сторителлинга.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Задание 3

Расскажите классу, какой рекламный ролик запомнился вам больше всего. Почему? Повлиял ли на это сторителлинг? Разложите рекламный ролик на детали сторителлинга.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# ГЛОССАРИЙ

<b>АГРЕГИРОВАННОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ</b> <b>aggregated segmentation</b>	Восприятие потребителей в качестве недифференцированной массы, ориентация на усреднённый образ клиента.
<b>АКТИВ</b> <b>asset</b>	Часть бухгалтерского баланса, отражающая состав и стоимость имущества предприятия на определённую дату. Совокупность имущественных прав: материальных ценностей, денежных средств и др., принадлежащих юридическому лицу.
<b>АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО</b> <b>joint stock company</b>	Общество, уставный капитал которого разделён на определённое число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Основные решения принимаются собранием акционеров.
<b>АМОРТИЗАЦИЯ</b> <b>amortization</b>	Процесс уменьшения стоимости актива в результате его использования или естественного старения.
<b>АНТИМОНОПОЛЬНАЯ ПОЛИТИКА</b> <b>antimonopoly policy</b>	Комплекс государственных мер (соответствующие законодательство и система налогообложения, денационализация собственности, поощрение малого предпринимательства и пр.), направленных против монополизации производства и на развитие рыночной конкуренции.
<b>АРБИТРАЖ</b> <b>arbitrage</b>	Извлечение финансовой выгоды путём покупки товара или иного актива на рынке, где его цена низка, и одновременной продажи его на другом рынке по более высокой цене.
<b>БАЛАНС</b> <b>balance sheet</b>	Форма бухгалтерского отчёта, стоимостное отражение средств предприятия на конец отчётного периода по составу и источникам формирования, которые отражают статьи активов и пассивов.
<b>БАННЕРНАЯ РЕКЛАМА</b> <b>banner advertising</b>	Вид онлайн-продвижения, состоящий из графической и текстовой информации, размещённый отдельным блоком на сторонних ресурсах (веб-страницах) с подходящей тематикой.
<b>БЕЗРАБОТИЦА</b> <b>unemployment</b>	Социально-экономическое явление, когда часть экономически активного населения не может применить свою рабочую силу.
<b>БЕРЕЖЛИВЫЙ СТАРТАП</b> <b>lean startup</b>	Концепция предпринимательства, основанная на разработке и практическом тестировании новых продуктов и услуг с целью получения быстрой обратной связи от потребителей и экономии стартовых вложений.
<b>БИЗНЕС-КЕЙС</b> <b>case study</b>	Техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций.

<b>БИЗНЕСМЕН</b> <b>businessman</b>	Деловой человек, ведущий свою деятельность в целях получения прибыли от производства или продажи традиционного для рынка товара или услуги.
<b>БИЗНЕС-МОДЕЛЬ</b> <b>business model</b>	Компактное, упрощённое представление о бизнесе, предназначенное для целостного описания и анализа деятельности компании на всех уровнях и, особенно, осуществления продаж и извлечения прибыли.
<b>БИЗНЕС-ПЛАН</b> <b>business plan</b>	План, программа осуществления бизнес-операций, действий компании, содержащая сведения о компании, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.
<b>БРЕНД</b> <b>brand</b>	Образ марки товара или услуги в сознании покупателя, выделяющий его в ряду конкурирующих марок.
<b>БРОКЕР</b> <b>broker</b>	Человек или компания, которые не участвуют в торговле, а выступают посредниками между покупателем и продавцом.
<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ</b> <b>accounting</b>	Упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах предприятия и их движении путём сплошного, непрерывного и документального учёта всех операций.
<b>ВАЛОВОЙ ВНУТРЕННИЙ ПРОДУКТ</b> <b>gross domestic product</b>	Один из важнейших макроэкономических показателей, выражающий исчисленную в рыночных ценах совокупную стоимость конечного продукта (продукции, товаров и услуг), созданного в течение года внутри страны.
<b>ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ</b> <b>foreign trade</b>	Торговля между странами, состоящая из вывоза (экспорта) и ввоза (импорта) товаров и услуг.
<b>ГОЛУБОГО ОКЕАНА СТРАТЕГИЯ</b> <b>blue ocean strategy</b>	Стратегия генерирования продуктивных бизнес-идей путём создания не существовавшего ранее спроса на новом рынке (так называемом голубом океане), где практически отсутствуют конкуренты.
<b>ДЕСКРИПТОР</b> <b>descriptor</b>	Ключевое слово, описывающее блок информации. Базовая характеристика потребителей, которая позволяет сделать первичное сегментирование.
<b>ДЕФИЦИТ</b> <b>shortage</b>	Ситуация на рынке, когда спрос на товары или услуги превышает их наличное предложение.
<b>ДИЛЕР</b> <b>dealer</b>	Элемент логистической цепи продвижения товаров от производителя к потребителю; физическое или юридическое лицо, которое закупает оптом продукцию компании, а затем продаёт её в розницу или мелким оптом.
<b>ДИСТРИБЬЮТОР</b> <b>distributor</b>	Оптовая организация, осуществляющая продажу товаров, приобретаемых по договору с определённым производителем на долгосрочной основе, розничным фирмам или точкам продаж.



<b>ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ</b> <b>differentiated segmentation</b>	Выделение на рынке нескольких отличных по своим признакам сегментов потребителей и сосредоточение на выстраивании коммуникаций с ними.
<b>ДОГОВОР</b> <b>contract</b>	Соглашение сторон, основанное на их равноправии; взаимное обязательство.
<b>ЖЕНСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО</b> <b>women entrepreneurship</b>	Бизнес, возглавляемый женщинами, а также связывающий интересы и потребности общества с хозяйственной деятельностью женщин.
<b>ИВЕНТ-МАРКЕТИНГ</b> <b>event marketing</b>	Решение конкретных маркетинговых задач фирмы через её участие в существующих мероприятиях или путём организации специальных мероприятий.
<b>ИЗБИТОК</b> <b>excess supply</b>	Ситуация на рынке, когда объём предложения превышает объём спроса.
<b>ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА</b> <b>production costs</b>	Затраты труда и капитала на производство товара.
<b>ИНВЕСТИЦИЯ</b> <b>investment</b>	Долгосрочное вложение капитала в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы или инновационные проекты, с отложенным получением прибыли.
<b>ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ</b> <b>individual businessman</b>	Физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.
<b>ИННОВАЦИЯ</b> <b>innovation</b>	Любой новый подход к разработке, производству или сбыту товара, в результате чего инноватор и его компания получают преимущества перед конкурентами.
<b>ИНСАЙТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ</b> <b>consumer insight</b>	Причина выбора потребителем определённого товара, сильный мотив, часто неосознанный, который является залогом его лояльности.
<b>ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ</b> <b>Internet marketing</b>	Практика использования всех аспектов рекламы в Интернете для получения отклика от аудитории, которая включает как творческие, так и технические аспекты работы в сети Интернет, в том числе дизайн, разработку, рекламу и маркетинг.
<b>ИНФЛЯЦИЯ</b> <b>inflation</b>	Общее повышение уровня цен на потребительские и производственные товары в результате обесценивания и снижения покупательной способности национальной валюты.

<b>КАБИНЕТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b> <b>desk research</b>	Изучение уже имеющейся, вторичной информации об изучаемой проблеме в системе маркетинга. Под вторичной информацией понимается та, которая уже была собрана другими исследователями или данным исследователем, но для других целей.
<b>КАНАЛ КОММУНИКАЦИИ</b> <b>communication channel</b>	Комплекс средств связи, приёмов для передачи информации о продукте или услуге между производителем/продавцом и потребителем.
<b>КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b> <b>qualitative research</b>	Тип сбора, обработки и анализа информации об индивидах, который позволяет получить глубинное понимание поведения, мнений, взглядов, отношений небольшой группы лиц. Основные методы: фокус-группы, глубинные интервью, анализ протокола.
<b>КЛИК</b> <b>click</b>	Выбор пользователем активного элемента интерфейса, содержащего гиперссылку, с последующей загрузкой определённой веб-страницы или запуском процесса.
<b>КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b> <b>quantitative research</b>	Тип исследований, который позволяет получить выраженную количественно информацию по ограниченному кругу проблем, но от большого числа людей, что позволяет обрабатывать её статистическими методами и распространять результаты на всех потребителей. Основные методы: опросы и аудит розничной торговли.
<b>КОМПАНИЯ</b> <b>company</b>	Объединение юридических или физических лиц для проведения совместной экономической (производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой) деятельности.
<b>КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА</b> <b>marketing mix</b>	Комплекс маркетинговых средств, поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых компания использует для удовлетворения потребностей целевых клиентов и создания отличительных преимуществ относительно конкурентов.
<b>КОНВЕРСИЯ</b> <b>conversion rate</b>	Выраженное в процентах соотношение числа посетителей (магазина или сайта), которые совершили желаемое действие (покупку, регистрацию, переход по ссылке и т. д.), к общему количеству посетителей за тот же период времени.
<b>КОНКУРЕНТ</b> <b>competitor</b>	Компания или индивидуальный предприниматель, которые ведут свою деятельность в одной сфере рыночных отношений, производят и реализуют одинаковые или схожие товары или услуги.
<b>КОНКУРЕНЦИЯ</b> <b>competition</b>	Соперничество между поставщиками товаров и услуг в борьбе за долю рынка.
<b>КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА</b> <b>search engine advertising</b>	Вид интернет-рекламы, которая показывается в зависимости от поискового запроса пользователя к поисковой машине, или в зависимости от смысла конкретной веб-страницы.
<b>КОНЦЕНТРИРОВАННОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ</b> <b>concentrated segmentation</b>	Фокусировка на специфических потребительских нуждах внутри определённого сегмента рынка.

<b>КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ concentrated marketing</b>	Маркетинг организации, имеющей большую долю рынка на одном или нескольких небольших сегментах рынка.
<b>КРАСНОГО ОКЕАНА СТРАТЕГИЯ red ocean strategy</b>	Противоположность стратегии голубого океана, т. е. развитие компании в высококонкурентной среде из-за отсутствия значимых отличий от конкурентов.
<b>КРУПНЫЙ БИЗНЕС big scale business enterprise</b>	В Казахстане на 2019 год к крупному бизнесу относят компании, чей штат работников превышает число в 250 человек, а доход составляет более 7 млрд 757 тыс. тенге в год.
<b>ЛИДЕР МНЕНИЯ opinion leader</b>	Человек, отличающийся высоким социальным статусом и лучшей информированностью, оказывающий влияние на мнение других людей, интерпретируя содержание и смысл сообщений средств массовой информации.
<b>ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ lead generation</b>	Вид онлайн-продвижения, основанный на генерации лидов — потенциальных клиентов, заранее заинтересованных в товаре или услуге и готовых оставить свои контактные данные для дальнейшей коммуникации.
<b>ЛОГОТИП logo</b>	Характерно оформленное наименование продукта или его изготовителя.
<b>ЛОЯЛЬНОСТЬ loyalty</b>	Построение долгосрочных отношений, в которых клиент благосклонно относится к товару, бренду или магазину и становится постоянным клиентом.
<b>МАКРОЭКОНОМИКА macroeconomics</b>	Раздел экономической науки, посвящённый изучению крупномасштабных экономических явлений и процессов, относящихся к экономике страны, её хозяйству в целом.
<b>МАЛЫЙ БИЗНЕС small scale business enterprise</b>	В Казахстане на 2019 год к малому бизнесу относятся индивидуальные предприниматели (ИП) и компании, в составе которых работает не более 100 человек, и чей доход составляет не более 757,5 млн тенге в год.
<b>МАРКЕТИНГ marketing</b>	Процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.
<b>МАРКЕТИНГ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ social media marketing</b>	Вид онлайн-продвижения товара или услуги через социальные платформы.
<b>МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ marketing strategy</b>	Маркетинговые меры компании по устойчивому продвижению своих товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг.
<b>МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ marketing research</b>	Систематический сбор, регистрация и анализ информации, направление прикладной социологии, которое фокусируется на понимании поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов и рынков с целью принятия правильных бизнес-решений.

<b>МЕДИАПЛАНИРОВАНИЕ</b> <b>media planning</b>	Разработка плана проведения рекламной кампании, включающая сроки размещения, площадки, рекламные носители, а также оптимизации размещения по охватам, стоимости и прочим характеристикам.
<b>МИКРОЭКОНОМИКА</b> <b>microeconomics</b>	Раздел экономической науки, изучающий экономические процессы на уровне отдельных субъектов и взаимосвязи между ними, такие как проблемы потребительского выбора и выбора производителей, совершаемых на микроуровне.
<b>МИССИЯ КОМПАНИИ</b> <b>company mission</b>	Идеологический стержень компании, опираясь на который, менеджеры принимают решения. Это корпоративная идеология, ценностям которой соответствуют сотрудники компании, и философия которой отражается в их работе.
<b>МОНОПОЛИЯ</b> <b>monopoly</b>	Исключительное право производства и/или торговли, принадлежащее одному лицу, определённой группе лиц или государству. Вариант несовершенной конкуренции, при котором на рынке товара (услуги) присутствует один крупный продавец, за счёт своего положения способный влиять на цены.
<b>МОТИВАЦИЯ</b> <b>motivation</b>	Внутренний импульс, который приводит к формированию намерения, желания делать что-либо.
<b>НАТИВНАЯ РЕКЛАМА</b> <b>native advertising</b>	Вид маркетинговой коммуникации, при котором рекламное сообщение максимально органично вписывается в контент площадки или веб-страницы, где размещается. Такое сообщение является релевантным, отвечает целевой аудитории.
<b>НЕЙМИНГ</b> <b>naming</b>	Комплекс работ, связанных с созданием звучных, запоминающихся и точных названий для предприятий, проектов и интернет-сайтов, позволяющих их легко узнавать и подчёркивать преимущества.
<b>НИША РЫНОЧНАЯ</b> <b>market niche</b>	Небольшой сегмент рынка товаров и услуг, который свободен от конкуренции, либо с незначительной конкуренцией, удовлетворяющий специфические потребности узкого круга потребителей.
<b>ОЛИГОПОЛИЯ</b> <b>oligopoly</b>	Состояние товарного рынка, при котором на нём действует очень ограниченное число операторов, как правило, крупных корпораций.
<b>ОПТОВАЯ ЦЕНА</b> <b>wholesale price</b>	Цена, по которой предприятия реализуют произведённую продукцию крупными партиями (оптом); оптовая цена, как правило, ниже уровня розничной цены.
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ</b> <b>company and owners structure</b>	Состав и иерархия предприятия и его подразделений, руководства и системы операционной деятельности.
<b>ПАССИВ</b> <b>liability</b>	Противоположная активу часть бухгалтерского баланса — совокупность всех обязательств (источников формирования средств) предприятия.

<b>ПАССИОНАРНЫЙ ПОДХОД</b> <b>passionary approach</b>	Потребность в самоактуализации, способность изменять окружающую среду и самого себя, социальная активность.
<b>ПАТЕНТ</b> <b>patent</b>	Предоставление эксклюзивного права на эксплуатацию изобретения.
<b>ПИВОТ</b> <b>pivot</b>	Поворот в модели стартапа, изменения, которые помогают подстраиваться под требования рынка, корректировать и улучшать его деятельность.
<b>ПИРИНГ</b> <b>peering</b>	Соглашение, или взаимодействие равных игроков рынка об общих площадках для осуществления коммерческой деятельности.
<b>ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ</b> <b>positioning</b>	Анализ, оценка сравнительного положения товара или услуги среди конкурентов путём придания узнаваемых характеристик (качество, цена, дизайн, имидж), чтобы обеспечить выигрышное место в перспективных сегментах рынка и в сознании потребителей.
<b>ПОИСКОВАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ</b> <b>search engine optimization</b>	Комплекс мер для повышения позиций сайта в результатах органической выдачи поисковых систем по заранее отобранным запросам.
<b>ПОЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b> <b>field research</b>	Сбор и анализ данных, специфика которого в непосредственном и всестороннем изучении маркетингового объекта исследования в реальных рыночных условиях. Цель полевого исследования — подготовка и принятие эффективных стратегических решений в области маркетинга.
<b>ПОТРЕБИТЕЛЬ</b> <b>consumer</b>	Человек, имеющий намерение приобрести либо приобретающий или использующий товары, работы, услуги исключительно для личных целей, не связанных с извлечением прибыли.
<b>ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b> <b>supply</b>	Совокупность товаров и услуг, которые могут быть реализованы на рынке.
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ</b> <b>entrepreneur</b>	Лицо, имеющее своё дело в целях получения прибыли и реализующее новые идеи, создающее новые товары и услуги.
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ</b> <b>entrepreneurial thinking</b>	Изобретательность, способность генерировать и умение воплощать идеи, высокая адаптивность, постоянное развитие и восприятие мира как источника возможностей.
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО</b> <b>entrepreneurship</b>	Самостоятельная экономическая деятельность, направленная на получение прибыли от создания и продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.
<b>ПРИБЫЛЬ</b> <b>profit</b>	Разница между доходами и расходами предприятия за определённый период.
<b>ПРОГРАММАТИК</b> <b>programmatic</b>	Технология покупки-продажи рекламы методом аукциона.

<b>ПРОДУКТ</b> <b>good</b>	Вещественный (материальный) результат производственной (экономической) деятельности.
<b>ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ</b> <b>direct marketing</b>	Разновидность маркетинговых коммуникаций, реализуемая путём непосредственного обращения без помощи посредников к существующим или потенциальным заказчикам, а также завершающая фаза процесса рекламной деятельности, ориентированной непосредственно на заключение торговой сделки, совершение покупки в конкретной розничной торговой точке.
<b>РАЗМЕЩЕНИЕ ПРОДУКЦИИ</b> <b>product placement</b>	Метод продвижения продукта; появление или упоминание товара или услуги в фильме, книге, телевизионной или радиопередаче, оплаченные производителем продукта.
<b>РЕКЛАМА</b> <b>advertising</b>	Однонаправленная (без прямой обратной связи) форма неличной маркетинговой коммуникации, осуществляемая на платной основе с целью привлечения внимания к объекту рекламирования. Передача через средства массовой информации или иные коммуникационные каналы сведений о товарах, услугах или идеях с целью создания спроса на них.
<b>РЕСУРСЫ</b> <b>Resources</b>	Денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств, доходов (напр., природные ресурсы, экономические ресурсы).
<b>РОЗНИЧНАЯ ЦЕНА</b> <b>retail price</b>	Цена товара при продаже конечным индивидуальным потребителям в точках продаж.
<b>САМОРЕАЛИЗАЦИЯ</b> <b>self-actualization</b>	Осознание собственных способностей, потенциала и таланта и воплощение их в выбранном виде деятельности.
<b>СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ</b> <b>public relations</b>	Планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между компанией и её общественностью (потребителями, населением в целом, конкурентами, государством, партнёрами и т. д.).
<b>СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ</b> <b>production price</b>	Издержки предприятий на производство и реализацию продукции.
<b>СЕГМЕНТ РЫНОЧНЫЙ</b> <b>market segment</b>	Группа покупателей, обладающая похожими потребностями, желаниями и возможностями.
<b>СЕГМЕНТИРОВАНИЕ</b> <b>segmenting</b>	Анализ рынка потребителей определённой продукции, при котором рынок разделяется на несколько групп (сегментов) по различным признакам: географическим, демографическим, социальным и т. д.
<b>СЛОГАН</b> <b>slogan</b>	Краткая фраза, лозунг или девиз, содержащий сжатую, легко воспринимаемую, эффектную формулировку рекламной идеи.



<b>СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО</b> <b>social entrepreneurship</b>	Предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение общественных проблем.
<b>СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА</b> <b>social media</b>	Вид массовой коммуникации посредством Интернета, который облегчает создание и обмен информацией, идеями, карьерными интересами и другими формами самовыражения.
<b>СПЕКУЛЯЦИЯ</b> <b>speculation</b>	Скупка и перепродажа ценностей, товаров по завышенным ценам с целью наживы.
<b>СПОНСОРСТВО</b> <b>sponsorship</b>	Форма продвижения интересов организации через поддержку социально значимых инициатив. Это добровольная материальная, финансовая, организационная и другая поддержка мероприятий, с целью популяризации своего имени (наименования), бренда и т. д.
<b>СПРОС</b> <b>demand</b>	Количество товаров и услуг, которое покупатели желают и могут приобрести.
<b>СРЕДНИЙ БИЗНЕС</b> <b>medium scale business enterprise</b>	В Казахстане на 2019 год к среднему бизнесу относятся ИП и компании, в которых работает от 101 до 250 человек, и чей доход превышает 757,5 млн тенге, но составляет меньше 7 млрд 757 тыс. тенге в год.
<b>СТАРТАП</b> <b>startup company</b>	Молодая быстроразвивающаяся временная структура, строящая свою деятельность на основе общей идеи инновационного продукта или услуги, а также инновационных технологий. Если идея реализуется, то стартап становится функционирующей компанией.
<b>СТАРТОВЫЙ КАПИТАЛ</b> <b>primary capital</b>	Денежный ресурс, необходимый для начала деятельности предприятия, в котором имеется потребность до тех пор, пока не начнут поступать доходы, покрывающие текущие расходы.
<b>СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ</b> <b>sales promotion</b>	Система краткосрочных побудительных мер и приёмов, направленных на поощрение покупки или продажи товара и принимающих форму дополнительных льгот, удобств, экономии и т. п.
<b>СУБСИДИРОВАНИЕ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК</b> <b>subsidizing of interest rates</b>	Возмещение разницы между установленной государством льготной ставкой и рыночным процентом по кредитам, предоставляемое за счёт государственного бюджета частным кредитно-финансовым учреждениям или непосредственно получателям займов.
<b>СУБСТИТУТ</b> <b>substitute</b>	Товар, заменяющий другой товар, обладающий сходными с ним свойствами.
<b>СЧЁТЧИК</b> <b>counter</b>	Элементы кода (скрипты), которые добавляются в основной код сайта и используются для сбора статистики.
<b>ТАРГЕТИНГ ОНЛАЙН</b> <b>online targeting</b>	Ограничение демонстрации рекламного сообщения онлайн по определённым признакам: географическому, временному, социально-демографическому и др.

<b>ТАРГЕТИРОВАНИЕ</b> <b>targeting</b>	Механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), и донести информацию именно до неё.
<b>ТИЗЕР</b> <b>teaser</b>	Вид рекламной коммуникации, когда для стимулирования интереса потребителя используется фраза или картинка провокационного, интригующего характера, объяснение которой даётся спустя некоторое время.
<b>ТОВАРИЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ</b> <b>limited liability partnership</b>	Объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной предпринимательской деятельности. Доходы ТОО делятся между всеми его владельцами пропорционально их денежным вкладам.
<b>ТОВАРЫ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА</b> <b>fast moving consumer goods</b>	Товары, регулярно используемые в личном, семейном потреблении, такие как продукты лёгкой и пищевой промышленности, которые относительно недороги и быстро продаются.
<b>ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ</b> <b>trade marketing</b>	Метод продвижения, направленный на повышение спроса на продукцию сбытовой сети на основе специальных цен, демонстрации, бонусных программ, раздачи образцов, подарков и многого другого.
<b>УБЫТКИ</b> <b>losses</b>	Превышение расходов над доходами.
<b>УНИКАЛЬНОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b> <b>unique selling proposition</b>	Заявленное в маркетинговой коммуникации преимущество товара или услуги, которое является уникальным по отношению к конкурентам и важным, значащим для потребителя.
<b>УНИКАЛЬНЫЙ ПОСЕТИТЕЛЬ</b> <b>unique visitor</b>	Неповторяющийся пользователь, обладающий уникальными характеристиками и зашедший на сайт в течение определённого промежутка времени.
<b>УСЛУГА</b> <b>service</b>	Результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.
<b>УСТАВ КОМПАНИИ</b> <b>company charter</b>	Учредительный документ, определяющий правовой статус юридического лица, определённой законом организационно-правовой формы.
<b>ФЕРМЕРСКОЕ (КРЕСТЬЯНСКОЕ) ХОЗЯЙСТВО</b> <b>farm enterprise</b>	Частное товарное сельское хозяйство фермеров, которое ведётся на собственной или арендованной земле с целью получения прибыли.

<b>ФИЗИЧЕСКИЙ АТРИБУТ</b> <b>physical evidence</b>	Среда или обстановка, в которой происходит предоставление услуги или продажа товара, позволяющая сформировать правильный имидж компании, подчеркнуть отличительные характеристики продукта.
<b>ФИНАНСОВЫЙ УЧЁТ</b> <b>financial accounting</b>	Полная информация о текущих расходах по основным направлениям деятельности компании, доходах, кредитах, размерах финансовых инвестиций и доходов от них, состоянии источников финансирования и т. п.
<b>ФОКУС-ГРУППА</b> <b>focus group</b>	Метод, используемый при проведении качественных маркетинговых исследований, когда небольшую группу людей просят сосредоточиться на том или ином вопросе и обсудить его с интервьюером в формате глубинного интервью.
<b>ФРАНШИЗА</b> <b>franchise</b>	Лицензия, выдаваемая владельцем бизнеса (франчайзеру) производителю, сбытовому, торговцу и т. п. (франчайзеру), которая позволяет им производить или продавать уже известную торговую марку или бренд в определённом регионе в течение оговорённого периода.
<b>ХОЛЛ-ТЕСТ</b> <b>hall test</b>	Метод маркетингового исследования, в ходе которого большая группа людей в специальном помещении тестирует определённый товар и/или его элементы (упаковку, рекламный ролик и т. п.), а затем отвечает на вопросы (заполняет анкету), касающиеся данного товара.
<b>ХОСТИНГ</b> <b>hosting</b>	Размещение на сервере, постоянно подключённом к Интернету, файлов, из которых состоит веб-сайт.
<b>ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ</b> <b>target market</b>	Часть аудитории, объединённая общими демографическими характеристиками и культурными вкусами, на которую рассчитывают создатели товаров и услуг.
<b>ЦЕЛЕВАЯ СТРАНИЦА</b> <b>landing page</b>	Веб-страница, основной задачей которой является сбор контактных данных целевой аудитории.
<b>ЦЕНА</b> <b>price</b>	Количество денег, в обмен на которые продавец готов передать (продать) единицу товара.
<b>ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b> <b>value proposition</b>	Уникальный набор преимуществ товаров или услуг, который компания предлагает потребителю.
<b>ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ</b> <b>pricing</b>	Установление цен, процесс выбора окончательной цены в зависимости от себестоимости продукции, цен конкурентов, соотношения спроса и предложения и других факторов.
<b>ЭКОНОМИКА ПЛАНОВАЯ</b> <b>planned economy</b>	Экономика, в которой средства производства находятся в государственной собственности и распределение ресурсов, обмен и потребление товаров и услуг осуществляется в централизованном порядке.

<b>ЭКОНОМИКА РЫНОЧНАЯ</b> <b>market economy</b>	Социально-экономическая система, развивающаяся на основе частной собственности и товарно-денежных отношений, когда распределение ресурсов, производство, обмен и потребление товаров и услуг определяются главным образом спросом и предложением и не контролируются непосредственно государством.
<b>ЭКОНОМИКА ТЕНЕВАЯ</b> <b>black economy</b>	Противоправная экономическая деятельность, скрывающаяся от государства, находящаяся вне государственного контроля и учёта, включающая производство, распределение, обмен и потребление товаров и услуг.
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ</b> <b>economic growth</b>	Расширение выпуска продукции в экономике, обычно выражающееся в увеличении национального дохода.
<b>ЭМБИЕНТ-МЕДИА</b> <b>ambient media</b>	Реклама в городской, жилой или офисной среде, использование объектов окружающей инфраструктуры в качестве носителей маркетинговой информации.
<b>ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО</b> <b>legal entity</b>	Организация, учреждение, предприятие, фирма, выступающая в качестве единого, самостоятельного носителя прав и обязанностей, имеющая основные признаки юридического лица: а) независимость его существования от входящих в его состав отдельных лиц, б) наличие имущества, обособленного от имущества участников, в) право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью, г) право осуществлять от своего имени экономические операции.
<b>ATL-РЕКЛАМА</b> <b>above-the-line advertising</b>	Комплексное продвижение товара или услуги в традиционных каналах коммуникации: пресса, радио, телевидение, наружная и внутренняя реклама, а также полиграфическая реклама. ATL-реклама охватывает самую широкую аудиторию и имеет высокую стоимость.
<b>BTL-РЕКЛАМА</b> <b>below-the-line advertising</b>	Комплекс маркетинговых коммуникаций, подразумевающий контактировать с потребителями непосредственно в точках продаж посредством промо-акций, перформансов, участия в выставках и мероприятиях.
<b>POS-МАТЕРИАЛЫ</b> <b>point of sales materials</b>	Средства оформления мест продаж, задача которых состоит в повышении продаж конкретного товара или группы товаров в данной торговой точке.
<b>SWOT-АНАЛИЗ</b> <b>SWOT analysis</b>	Метод планирования маркетинговой стратегии, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды компании и разделении их на четыре основные категории: сильные стороны (strengths), слабые стороны (weaknesses), возможности (opportunities), угрозы (threats).

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Раздел 3. Маркетинг в действии</b> .....	<b>3</b>
Урок 33. Введение в маркетинг .....	5
Бизнес-кейс .....	12
Урок 34. Маркетинг-микс.....	14
Бизнес-кейс .....	21
Урок 35. Кабинетные и полевые исследования .....	25
Бизнес-кейс .....	29
Урок 36. Кабинетные и полевые исследования .....	32
Кабинетные и полевые исследования .....	37
Урок 37. Кабинетные и полевые исследования .....	37
Урок 38. SWOT-анализ .....	40
Бизнес-кейс .....	45
Урок 39. SWOT-анализ.....	47
Урок 40. Целевая аудитория, сегментирование.....	49
Бизнес-кейс .....	55
Урок 41. Целевая аудитория, сегментирование .....	57
Урок 42. Бренд.....	59
Урок 43. Бренд.....	65
Урок 44. Бренд .....	70
Урок 45. Маркетинговые коммуникации .....	71
Бизнес-кейс .....	76
Урок 46. Маркетинговые коммуникации .....	79
Урок 47. Маркетинговые коммуникации .....	83
Бизнес-кейс .....	88
Урок 48. Маркетинговые коммуникации .....	92
Урок 49. Онлайн-маркетинговые коммуникации .....	93
Урок 50. Онлайн-маркетинговые коммуникации .....	99
Урок 51. Онлайн-маркетинговые коммуникации .....	101
Бизнес-кейс .....	105
Урок 52. Онлайн-маркетинговые коммуникации .....	107
<b>Раздел 4. Дизайн-мышление</b> .....	<b>109</b>
Урок 53. Введение в дизайн-мышление .....	111
Урок 54. Введение в дизайн-мышление .....	114
Урок 55. Эмпатия .....	118
Урок 56. Эмпатия.....	123
Урок 57. Эмпатия.....	128
Урок 58. Анализ и синтез .....	131
Урок 59. Анализ и синтез .....	136
Урок 60. Анализ и синтез .....	140
Урок 61. Генерация идей.....	144
Урок 62. Генерация идей .....	147
Урок 63. Генерация идей .....	151
Урок 64. Прототипирование .....	153
Урок 65. Прототипирование .....	159
Урок 66. Тестирование.....	164
Урок 67. Тестирование.....	168
Урок 68. Сторителлинг .....	174
<b>Глоссарий</b> .....	<b>179</b>

## Иллюстрации и картинки, использованные во 2-й части учебника

Основные картинки предоставлены Е. Дуйсенхановым: <https://www.freepik.com/dooder>  
<https://www.freepik.com/free-photos-vectors/business>»» Business vector created by dooder –  
[www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Фотографии воды TURAN предоставлены Акционерным обществом «Кокшетауские минеральные воды» (КМВ)

Стр.	Наименование	ссылка
18	Упаковка «Алматинской» халвы	<a href="https://xn--n1aacmla.xn--p1ai/opt2/ap-khalva-khalvinka-350-gr-20/">https://xn--n1aacmla.xn--p1ai/opt2/ap-khalva-khalvinka-350-gr-20/</a>
37	Чай «Пиала». Упаковка продукта. Было	<a href="https://officetrade.tomas.kz/p/1490296-chay-paketirovannyu-piala-gold-chernyy-100-paketikov/">https://officetrade.tomas.kz/p/1490296-chay-paketirovannyu-piala-gold-chernyy-100-paketikov/</a>
37	Чай «Пиала». Упаковка продукта. Стало	<a href="http://optoffka.kz/catalog/napitki/chai/chai-piala-gold-paketirovannyi-piala-25--50--100-shtuk">http://optoffka.kz/catalog/napitki/chai/chai-piala-gold-paketirovannyi-piala-25--50--100-shtuk</a>
60	Брендинг рабов. Гравировка. Дата изображения: ок. 1858.	<a href="http://www.eonimages.com/media/c334f47c-3e0d-11e0-881f-216a80d6ffc1-branding-slaves">http://www.eonimages.com/media/c334f47c-3e0d-11e0-881f-216a80d6ffc1-branding-slaves</a>
73	Кампания минеральной воды Evian «Live Young!» («Живи молодым!»)	<a href="https://ppt-online.org/61248">https://ppt-online.org/61248</a>
74	Рекламная кампания минеральной воды Borjomi «Borjomi избавляет от лишнего»	<a href="http://www.advertology.ru/article139444.htm">http://www.advertology.ru/article139444.htm</a>
74	Рекламная кампания питьевой воды ASU «Особое качество»	<a href="https://www.zakon.kz/4689405-chto-reklamirujut-nashi-sportsmeny.html">https://www.zakon.kz/4689405-chto-reklamirujut-nashi-sportsmeny.html</a>
74	Рекламная кампания минеральной воды Badoit «Bulles de Joie» («Пузырьки радости»)	<a href="https://vimeo.com/82914402">https://vimeo.com/82914402</a>
81	Реклама часов IWG	<a href="http://www.aif.ru/money/company/pochti_kak_iskusstvo_reklama_kotoraya_sumela_udivit">http://www.aif.ru/money/company/pochti_kak_iskusstvo_reklama_kotoraya_sumela_udivit</a>
81	Брендированная остановка kaspі bank	<a href="https://yvision.kz/post/63621">https://yvision.kz/post/63621</a>
81	Дизайн компьютера с клавиатурой в 1970-1980 годы	<a href="https://www.alemihaber.com/shiftdelete/8376193/apple-lisa-os-acik-kaynakli-oluyor">https://www.alemihaber.com/shiftdelete/8376193/apple-lisa-os-acik-kaynakli-oluyor</a>
131	Рисунок Ханса Моллера	<a href="http://denniswingo1.rssing.com/chan-4127354/latest.php">http://denniswingo1.rssing.com/chan-4127354/latest.php</a>
135	Система из книги «101 метод дизайна» Виджая Кумара	<a href="http://vijay-kumar-101-design-methods-pdf.merkator.msk.ru/">http://vijay-kumar-101-design-methods-pdf.merkator.msk.ru/</a>
151	Стрелки в виде воздушных шаров от компании S-Oil	<a href="http://www.vector-ap.ru/blog/shariki/">http://www.vector-ap.ru/blog/shariki/</a>
151	МРТ-сканер в Питтсбурге	<a href="https://meds.ru/article/diagnostika/mrt-diagnostika-dlya-detej-bez-narkoza">https://meds.ru/article/diagnostika/mrt-diagnostika-dlya-detej-bez-narkoza</a>
160	Раскадровка	<a href="https://pixabay.com/ru/images/search/clip%20art/">https://pixabay.com/ru/images/search/clip%20art/</a>
162	Клиент тестирует прототип	<a href="https://ria.ru/20161202/1482749707.html#pv=g%3D1482749707%2Fp%3D1482722029">https://ria.ru/20161202/1482749707.html#pv=g%3D1482749707%2Fp%3D1482722029</a>
168	Книга Джейка Наппа	<a href="https://habr.com/ru/company/makeright/blog/318308/">https://habr.com/ru/company/makeright/blog/318308/</a>



Электронный учебник



Дуйсенханов Ермек Серикбаевич  
Щеглов Серик Амангельдыевич  
Ханин Дмитрий  
Сейтенова Асемгуль Алпысовна

Основы предпринимательства и бизнеса  
Учебник  
10 класс  
2 часть

Методист: Н. В. Новосельцева  
Редактор-корректор: Н. В. Дорофеева  
Художник-дизайнер: Д. Н. Буксикова  
Вёрстка: Р. Шайсламов  
Технический редактор: Д. К. Тынбаев

Подписано в печать 10.04.20. Бумага офсетная. Формат 84×108 1/16.

Тираж 20 000 экз.

Отпечатано ТОО «Реформа»

ТОО «Көкжиек-Горизонт», 050022,  
г. Алматы, проспект Сейфуллина, дом 597 А  
тел. +7 (727) 220 76 60  
[www.studyinn.kz](http://www.studyinn.kz)