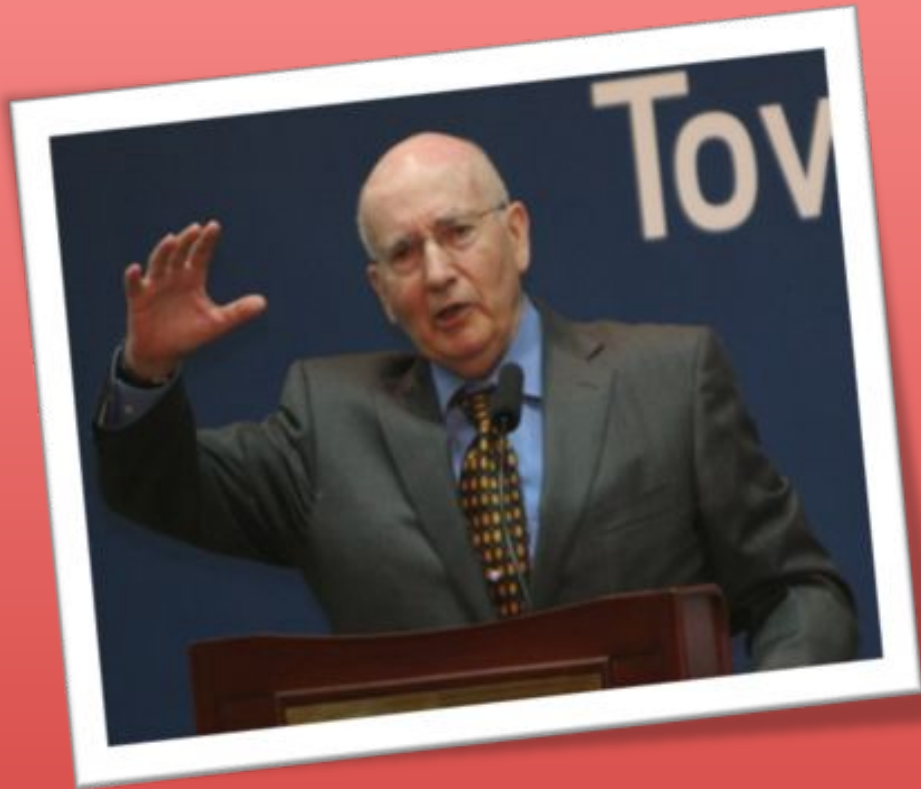
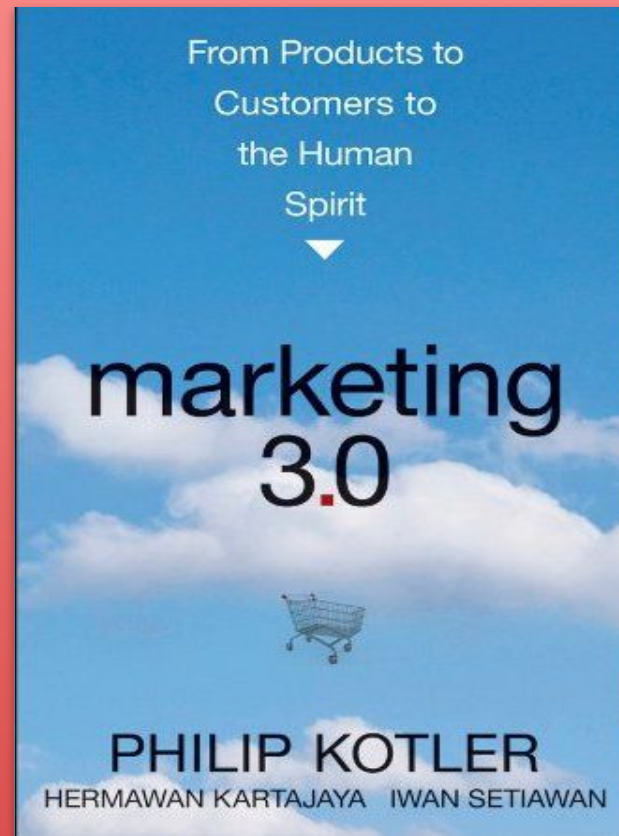


Новая роль маркетинга в глобальной цифровой экономике



Филип Котлер
Школа менеджмента Келлог
Северо-Западного Университета



Москва
12 ноября 2011 г.

Повестка дня:

**Сессия 1. Роль маркетинга версии 3.0
в развитии компании**

**Сессия 2. Востребованность
предпринимательской инициативы и
инновационных идей**

**Сессия 3. Необходимость создания
сильного бренда и репутации**

**Сессия 4. Дискуссия о маркетинге
в России**

Сессия 1

**Роль маркетинга версии 3.0
в развитии компании**

Проблемы и возможности на повестке дня

- Глобализация и Индокитай
- Регионализация
- Дерегулирование и приватизация
- Интернет
- Гиперконкуренция
- Укороченный жизненный цикл продукции
- Товаризация
- Медиа-бум
- Трансформация системы розничной торговли
- Экологические проблемы
- Расширение прав и возможностей потребителя
- Рецессии и турбулентность



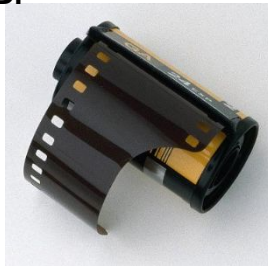
Три фактора девиации в бизнесе

- **Бизнес цикл**
- **Турбулентность рынка**
- **Разрушительные инновации**

Разрушительные инновации

СТАРЫЕ

- Пленочные фотоаппараты
- Проводные телефоны
- Розничная торговля
- Аудиторное образование
- Офсетная печать
- Многопрофильные больницы
- Открытая хирургия
- Сердечное шунтирование
- Пилотируемые истребители
- Брокерское обслуживание



НОВЫЕ

- Цифровые фотоаппараты
- Мобильные телефоны
- Он-лайн торговля
- Дистанционное образование
- Цифровая печать
- Амбулаторные клиники
- Эндоскопическая хирургия
- Сосудистая хирургия
- Беспилотные самолеты
- Он-лайн брокерство



Завтра будет другим

Вчера

Ford

Универмаги

Цифровое
оборудование

Delta

IBM

At&T

Sony DiskMan

Сегодня

Toyota

Wal-Mart

Dell

Southwest, Ryan Air

Microsoft

Cingular

Apple iPod

Завтра

Cherry

Интернет-торговля

RIM Blackberry

SkyWest, Air taxis

Linux

Skype

Cell Phones

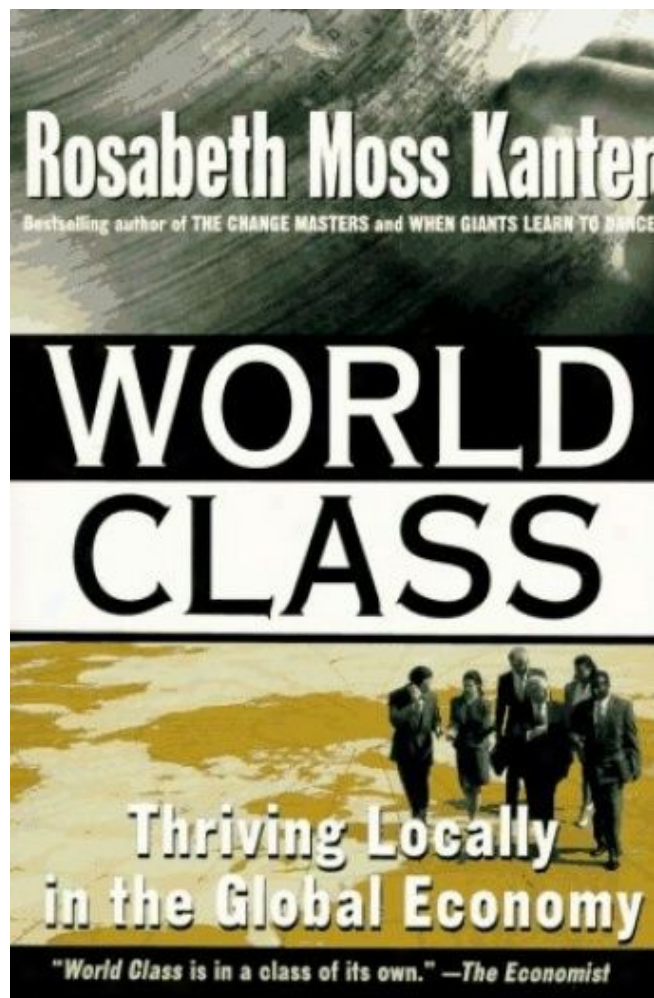
Большинство компаний недолговечны

- В среднем компания существует 10–20 лет.
 - Гиперконкуренция
 - Изменяющиеся возможности и предпочтения покупателей
 - Дефицит инновационной культуры
 - Сосредоточение внимания на краткосрочной перспективе и отказ инвестировать в долгосрочное развитие
- Тем не менее, некоторые компании существуют на протяжении столетий.
- В чём их секрет?

Признаки компаний-долгожителей

- В книге «Живая компания» Ари де Гиус пишет о 30 компаниях, история которых насчитывает не менее ста лет: DuPont, W.R. Grace, Kodak, Mitsui, Sumitomo, Siemens и др.
- Четыре признака компаний-долгожителей:
 - Консерватизм в вопросах финансирования
 - Чувствительность к окружающей среде
 - Четкое осознание собственной идентичности
 - Терпимость к новым идеям
- Четыре приоритета:
 - Признание ценности людей, а не активов
 - Ослабление регулирования и контроля
 - Организация обучения
 - Формирование человеческой общности

Настало время появления МИРОВОГО КЛАССА!



МИРОВОЙ КЛАСС

Стандарты

Необходимость соответствовать самым высоким стандартам в любой точке присутствия, чтобы быть конкурентоспособными.

Концепция

Доступ к лучшим и самым современным знаниям и идеям.

Люди

Рост социального класса, обладающего способностью участвовать в управлении ресурсами и организационными сетями на обширных трансграничных территориях.

Компании мирового класса могут быть местными, региональными и международными

Местная компания

	Управление потреблением	Управление производством	Бренд-менеджмент
Международный уровень			
Региональный уровень			
Местный уровень			

У местных компаний выбор ограничен. Управление потреблением, управление производством и бренд-менеджмент могут осуществляться только на местном уровне.

Региональная компания

	Управление потреблением	Управление производством	Бренд-менеджмент
Международный уровень			
Региональный уровень			
Местный уровень			

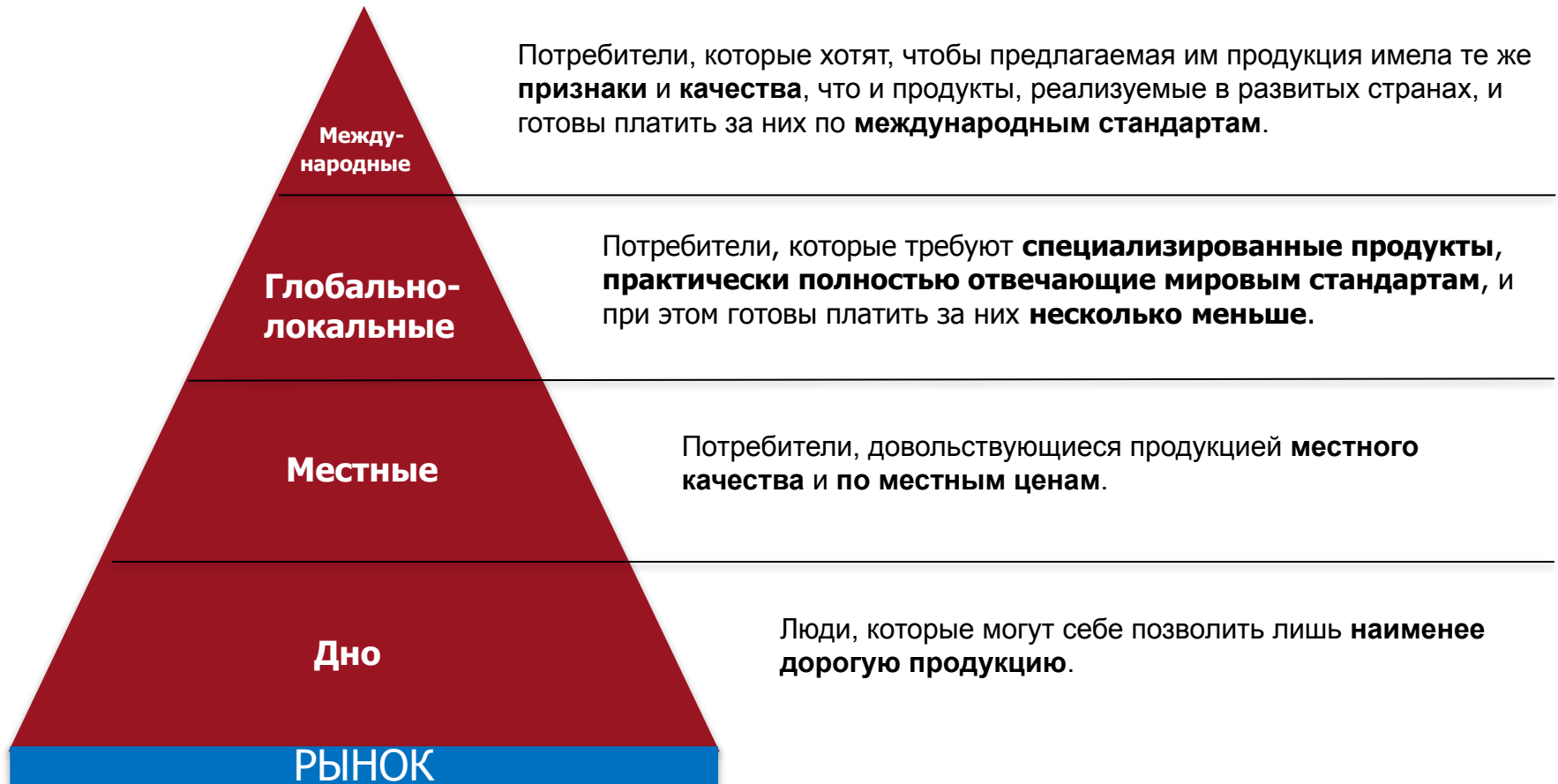
У региональных компаний больше возможностей выбора. Управление потреблением должно осуществляться на местном уровне, при этом управление производством и бренд-менеджмент могут либо оставаться на местном уровне, либо выходить на региональный уровень.

Международная компания

	Управление потреблением	Управление производством	Бренд-менеджмент
Международный уровень			
Региональный уровень			
Местный уровень			

У международных компаний много возможностей выбора. Если управление потреблением должно всегда осуществляться на местном уровне, то управление производством может быть как местным, так и региональным, а бренд-менеджмент вообще может иметь глобальный характер.

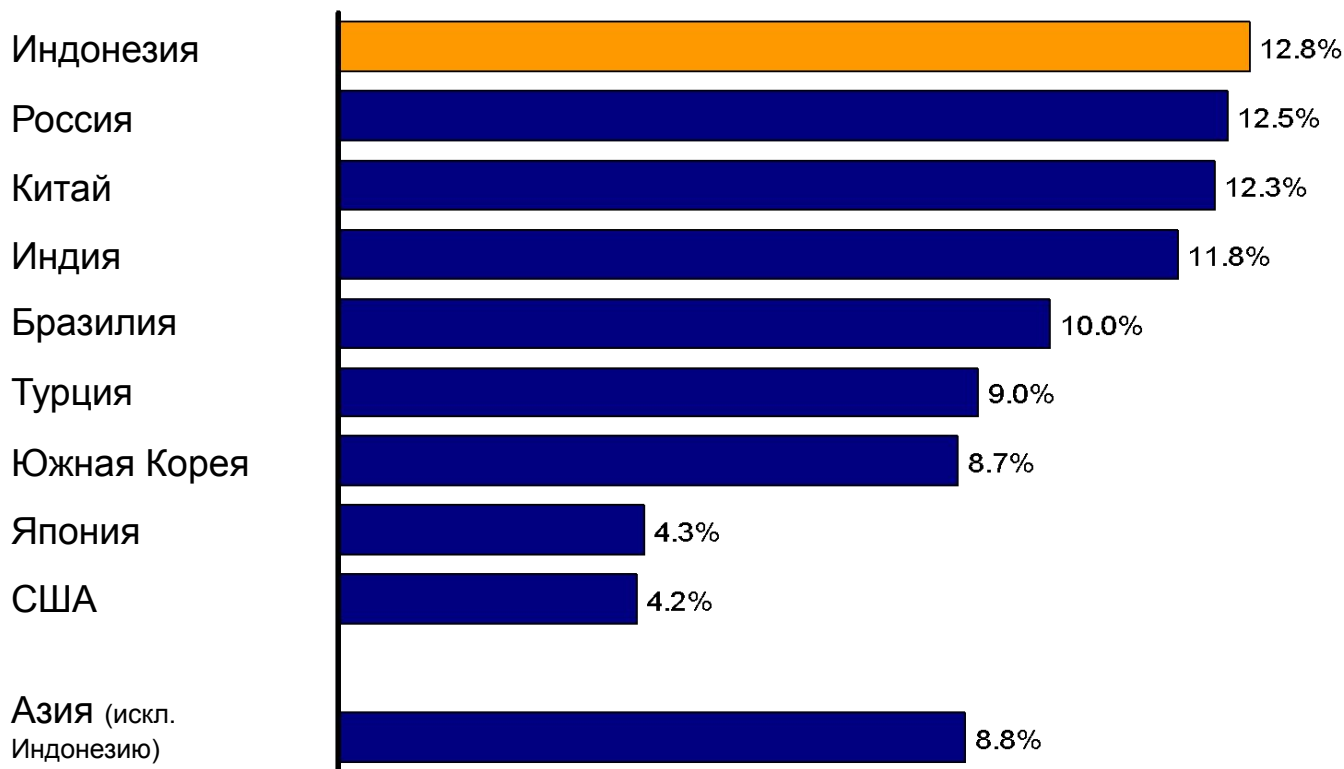
Определение целевого рынка



«Двухскоростной» мир 6/2

По прогнозам МВФ, наибольшие темпы роста будут достигнуты в 18 крупнейших странах мира

Номинальный рост ВВП по прогнозам МВФ (2009 – 2015 гг.)



Стратегическая траектория роста компаний

- Низкая цена, среднее качество внутренней продукции.
- Низкая цена, среднее качество экспортной продукции.
- Низкая цена, хорошее качество экспортной продукции.
- Высококачественная продукция, произведенная для других компаний.
- Фирменная продукция (региональная).
- Фирменная продукция (международная).
- Доминирующие бренды (международные).

Создание системы дальнего обнаружения



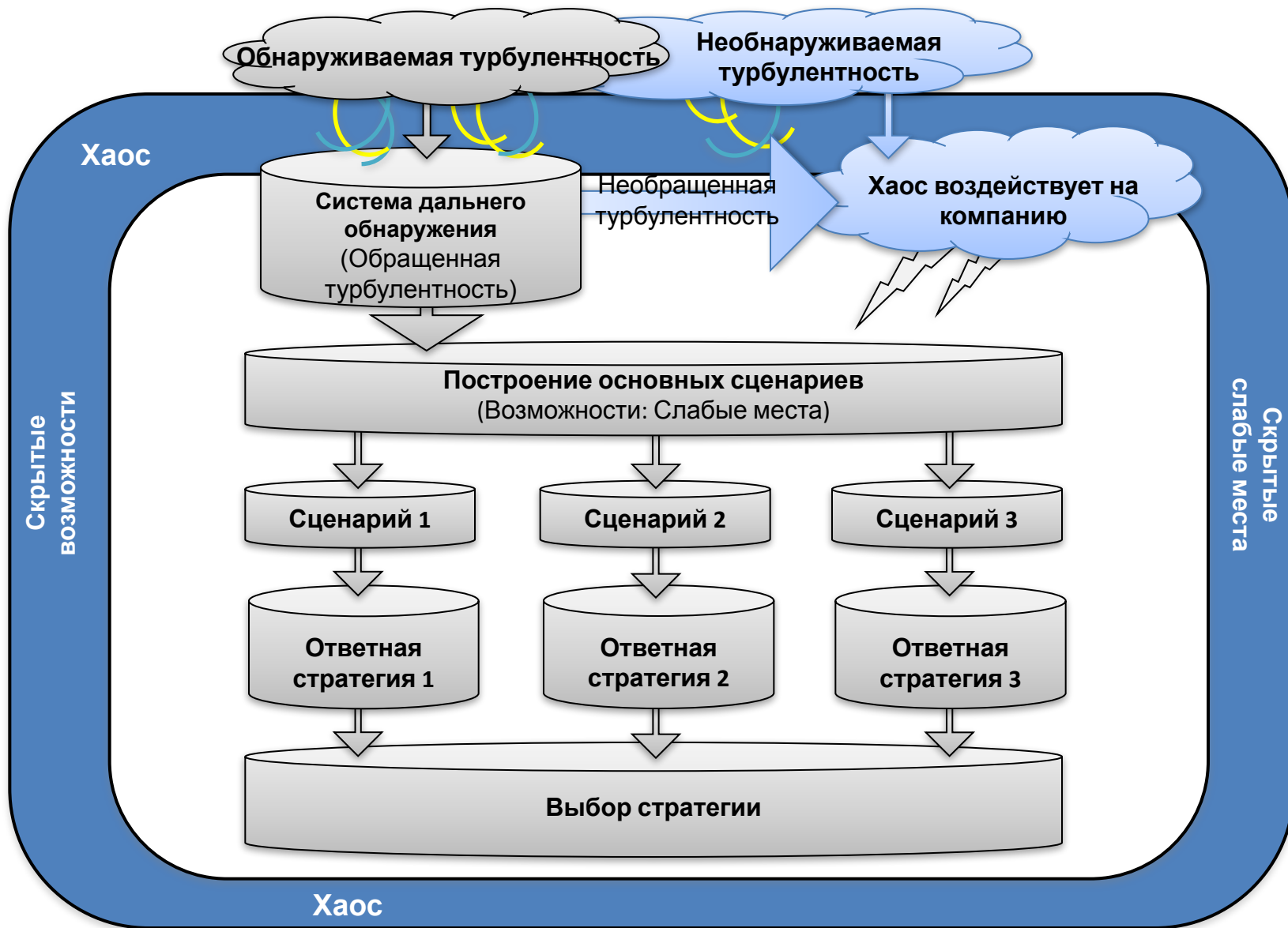
CHAOTICS

THE BUSINESS OF MANAGING AND MARKETING IN THE AGE OF TURBULENCE

PHILIP KOTLER
JOHN A. CASLIONE

Copyrighted Material

Создание системы планирования сценария





Начало истории продаж и маркетинга

Но маркетинг появляется намного позже



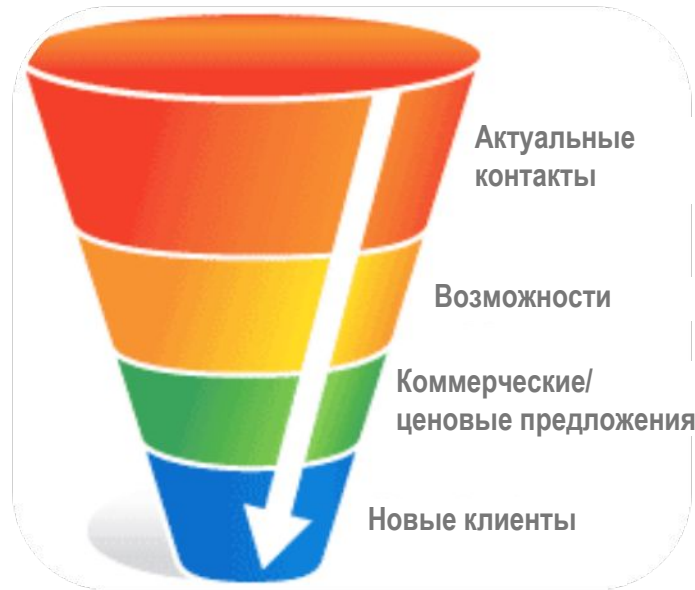
Первые академические курсы маркетинга



Маркетинг возник из-за потребности отделов продаж в том, чтобы:



**Изучать поведение
потребительского
спроса**



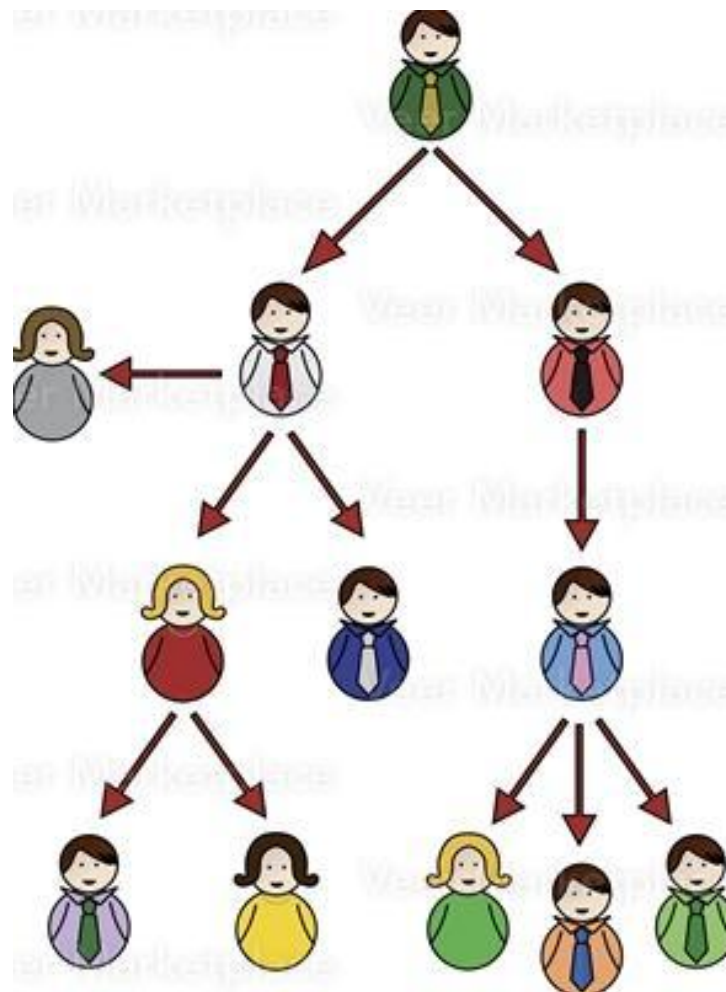
**Налаживать
контакты с
клиентами**



**Выпускать брошюры
и другие рекламные
материалы**

Должностные обязанности в современном маркетинговом подразделении

- Директор по маркетингу или вице президент по маркетингу
- Бренд-менеджеры
- Менеджеры по категориям
- Менеджеры по сегменту рынка
- Менеджеры по каналу распределения
- Менеджеры по ценообразованию
- Менеджеры по маркетинговым коммуникациям
- Менеджеры по управлению базой данных
- Специалисты по прямому маркетингу
- Менеджеры по Интернет-коммуникациям и социальным медиа
- и т.д.



Эволюция маркетинга



Четыре представления главного исполнительного директора об организации маркетингового подразделения

Размер и тип отдела зависят от отрасли промышленности, размера компании, характера потребления и других факторов.

Многое зависит от взглядов главного исполнительного директора относительно организации маркетингового подразделения.

- Директор по 1Р
- Директор по 4Р
- Директор по STP
- Директор по ME



6 задач, стоящих перед директором по маркетингу:

1. **Доносить мнение клиента** до других сотрудников компании и способствовать развитию ориентации на потребительские интересы с целью поддержания лояльности клиентов.
2. **Осуществлять мониторинг** изменяющегося делового ландшафта и **анализировать** потребительские ожидания для того, чтобы участвовать в разработке новых продуктов и услуг и оказывать помощь в достижении целей роста.
3. Служить **проводником корпоративной культуры** бренда и применяемых брендом практик.
4. **Модернизировать** маркетинговые технологии и компетенции в компании.
5. **Анализировать** корпоративное портфолио и эффекты синергетического взаимодействия.
6. **Измерять и учитывать** маркетинговые финансовые показатели (в т.ч. СМИ и других сервисные затраты).

Если вы назначены директором по маркетингу, вы бы предпочли, чтобы ваш офис был расположен рядом с:

1. Офисом главного исполнительного директора
2. Офисом финансового директора
3. Офисом главного инженера
4. Офисом директора по ИТ
5. Офисом по работе с VIP-клиентами



Холистический маркетинг



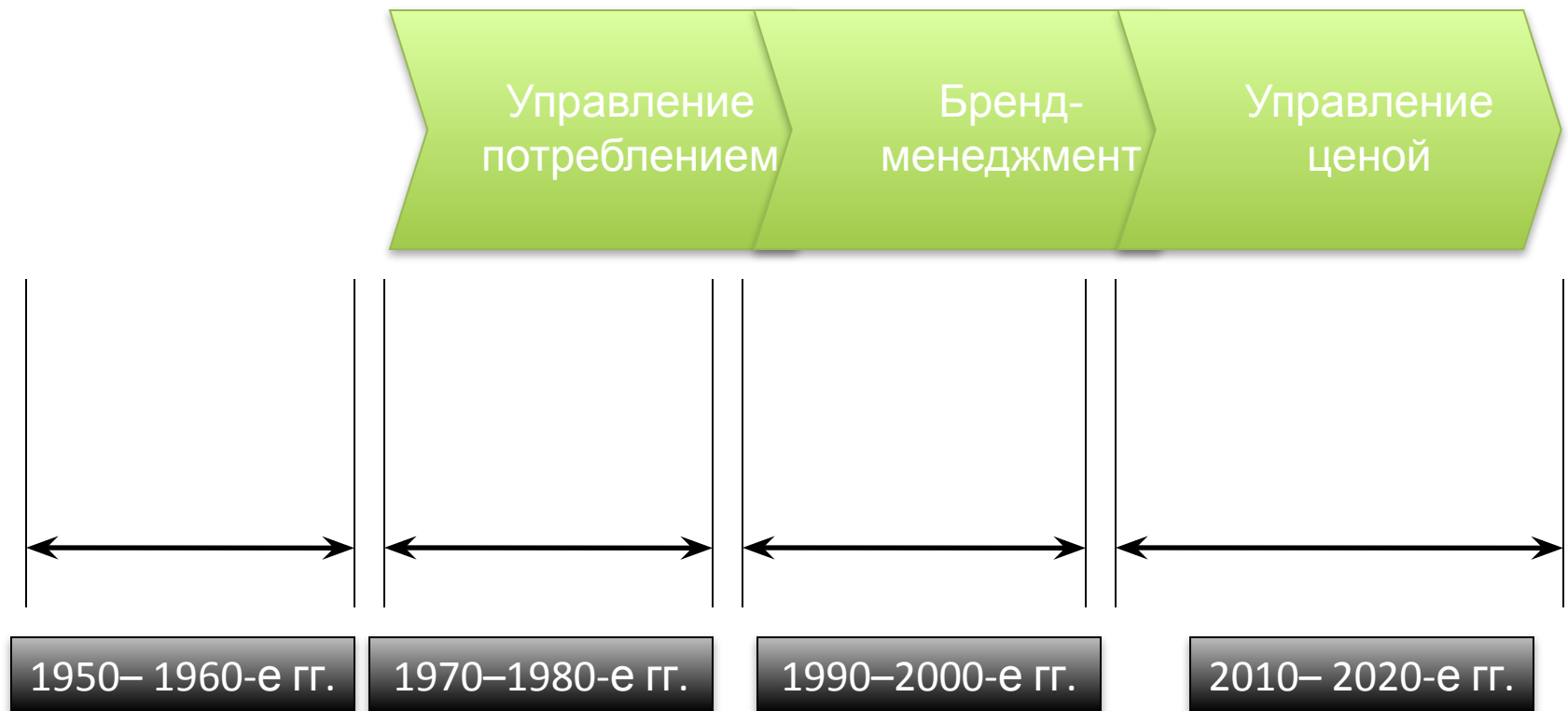
Действительно ли маркетинг является лишь одним из структурных подразделений?

- Это означает, что маркетинг – центр стоимости, затраты на содержание которого должны распределяться на каждого внутреннего клиента.
- Маркетологи должны измерять возрастающий доход, генерируемый благодаря их действиям, чтобы понимать, были ли эти действия выгодны.

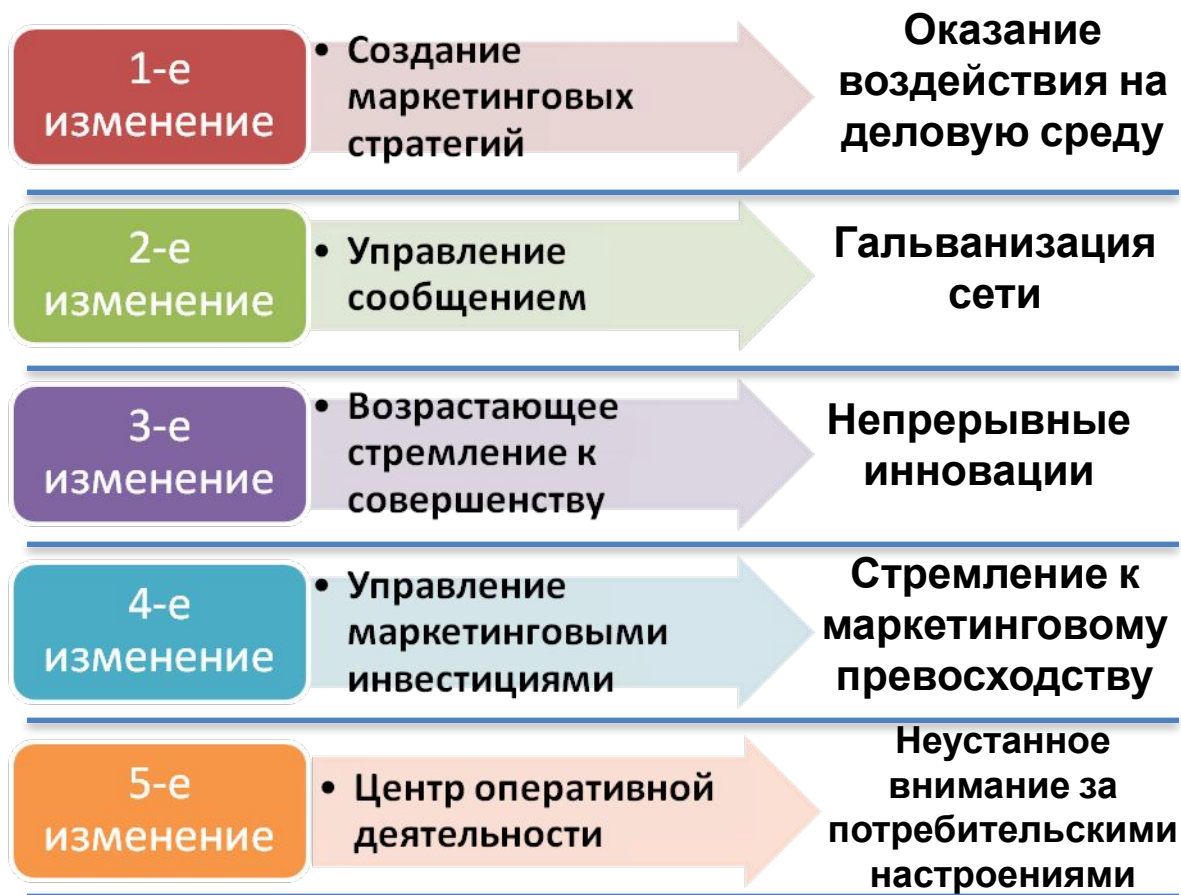
Есть те , кто полагает, что маркетингу должна отводиться ведущая роль при разработке плана перспективного развития компании.

- Маркетинг находится в лучшем положении, чтобы обнаруживать деловые возможности, измерять их величину и оценить их вероятную доходность.
- Маркетинг управляет важными нематериальными активами (бренды, отношения с клиентами, сети, положение на рынке, информация о рынке).

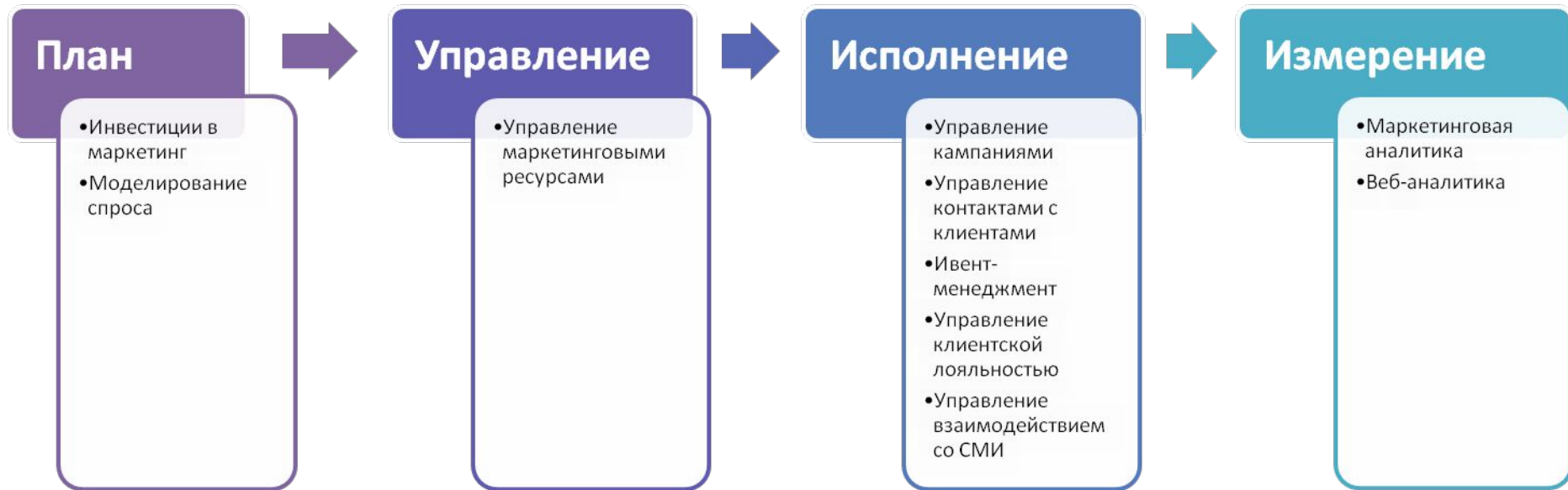
Развитие взглядов в области управления



Пять изменений












Процесс управления маркетинговой деятельностью



Примеры поставщиков, действующих в каждой из указанных областей

Хотя некоторые поставщики имеют отношение к нескольким категориям, в данном перечне поставщики программного обеспечения классифицированы на основе их доминирующего технического решения.

1) Управление базами данных и организацией хранения	2) Бизнес-разведка и аналитика	3) Маркетинг-микс (моделирование и прогнозирование)	4) Управление кампаниями	5) Решения по управлению маркетинговыми процессами	6) Управление маркетинговыми ресурсами	7) Маркетинго-вые коммуникации / Средства управления контентом	8) Персонализационные платформы	9) Инструменты ценовой политики на основе доходности
								

Власть переходит к потребителям

- В результате технических достижений – компьютеры, Интернет, СМИ, YouTube, смартфоны, планшеты – власть переходит от маркетологов к потребителям.
- Сегодня клиенты могут консультироваться со своими друзьями, людьми своего социального круга, независимыми экспертами, рейтинговыми системами, чтобы собрать информацию о продукте и бренде и узнать о соответствующем опыте других людей.
- Потребители теперь стали фактором влияния на бренды: они рекламируют, распространяют и критикуют различные продукты и бренды.
- Результат – стремительно растущий объем информации.
 - 90% информации, имеющейся на сегодняшний день в мире, было генерировано в течение последних двух лет.
 - Число активных пользователей Facebook превышает 750 миллионов человек, пользователи Twitter посылают 140 миллионов твиттов в день.
 - Каждые два месяца 490 миллионов пользователей YouTube загружают больше видео, чем три главных американских телевизионных сети, созданные за 60 лет.
 - Мобильная торговля демонстрирует ежегодный темп роста на уровне 40%.
 - К 2015 г. количество планшетов во всем мире вырастет с сегодняшних 70 миллионов до 300 миллионов.

Источник: The 2011 IBM Global CMO Study of 1,734 CMOs in 19 industries and 64 countries, ноябрь 2011 г.

Маркетологи не подготовлены к действиям в мире цифровых технологий

- Только 26% директоров по маркетингу следят за информацией в блогах, 42% отслеживают третью часть обзора, и 48% просматривают отзывы потребителей. Вместе с тем, отслеживание этих источников могло бы обеспечить понимание того, что клиенты хотят и покупают.
- 80% директоров по маркетингу все еще уделяют основное внимание традиционным источникам информации, таким как исследование рынка и конкурентоспособный сопоставительный анализ. 68% полагаются на анализ кампаний по сбыту.
- Они не понимают молодое поколение в США и появляющийся средний класс в *развивающихся странах*. Внимание маркетологов в Индии сосредоточено на богатых индийских потребителях, а не на зарождающемся в стране среднем классе.

Источник: The 2001 IBM Global CMO Study of 1,734 CMOs in 19 industries and 64 countries, ноябрь 2011 г.

Директорам по маркетингу следует проявлять больше финансовой ответственности , однако существует нехватка навыков, инструментов и рычагов влияния на 4P

- Директорам по маркетингу следует проявлять больше финансовой ответственности, однако существует нехватка навыков, инструментов и рычагов влияния на 4P.
- 63% директоров по маркетингу полагают, что к 2015 г. рентабельность инвестиций в маркетинг будет самым важным индикатором эффективности маркетинговой деятельности, но лишь 44% действительно готовы обеспечивать соблюдение этого показателя.
- Директора по маркетингу признают, что в ближайшие годы будут нуждаться в развитии своих цифровых, технологических и финансовых компетенций.
- Директора по маркетингу признают, что обладают значительным влиянием на деятельность по продвижению продукции: рекламу, внешние коммуникации и инициативы в социальных медиа; однако они играют меньшую роль в формировании остальных 3P.
 - Менее половины оказывают существенное влияние на ключевые составляющие ценовой политики.
 - Менее половины оказывают существенное влияние на разработку нового продукта или выбор канала.
- Источник: The 2011 IBM Global CMO Study of 1,734 CMOs in 19 industries and 64 countries, ноябрь 2011 г.

Необходимые действия директоров по маркетингу

- Директорам по маркетингу следует более активно использовать социальные медиа для общения с клиентами и отслеживания обсуждений, касающихся их бренда, для анализа потребительских ожиданий.
- Директорам по маркетингу следует объединять анализ данных, полученных благодаря социальным медиа, с анализом продаж и деловых данных, чтобы выявлять ожидания и понимать актуальные тенденции.
- Директорам по маркетингу следует внимательнее прислушиваться к мнению потребителей в реальном времени и использовать аналитику социальных медиа, не полагаясь всецело на более инертную маркетинговую обратную связь, получаемую методом полевых обзоров.

Источник: The 2011 IBM Global CMO Study of 1,734 CMOs in 19 industries and 64 countries, ноябрь 2011 г.

Необходимые навыки и компетенции, которыми должны владеть современные маркетологи

- Управление фирменными активами.
- Управление отношениями с клиентами и маркетинг базы данных, телемаркетинг.
- Управление отношениями с партнерами.
- Интегрированные маркетинговые коммуникации.
- Интернет и социальные медиа.
- PR-маркетинг (в т.ч. ивент-маркетинг и маркетинг посредством спонсорства).
- Сервисный маркетинг и маркетинг, основанный на опыте.
- Анализ доходности по сегментам, клиентам, продуктам, каналам.

Сессия 2

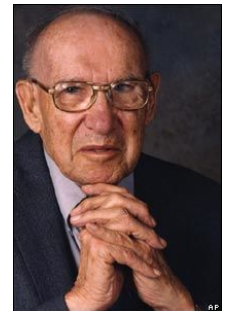
**Востребованность
предпринимательской
инициативы и
инновационных идей**

Некоторые мысли о новаторстве



«Большинство новшеств терпят неудачу. А компании, которые не вводят новшества, умирают.»
(Генри Чесброу)

«Бизнес имеет две — и только две — основные функции: маркетинг и новаторство. Маркетинг и новаторство приводят к результатам; все остальное — затраты.» (Питер Друкер)



«Если важные технические устройства изобретаются в лабораториях, то важные продукты изобретаются в маркетинговых отделах.» (Вильям Х. Давидоу)

Типы инноваций

**Непрерывные
инновации
в области
производства и
услуг**

**Маркетинг
инноваций**

**Инновационная
бизнес-модель**

**Инновации
мирового
значения**



Сбалансированное портфолио новой продукции



Инновации и ваша компания



Где вы сосредотачиваете поиск инноваций (внутри фирмы или во внешней среде)?

Как новаторские идеи распространяются в вашей фирме (сверху вниз или снизу вверх)?

Как у вас разрабатываются инновационные идеи (своими силами или покупаются)?

Где расположена организация, отвечающая за инновации?

Как осуществляется управление инновационной деятельностью (формальные процессы или неофициальные процессы)?

Распределение ролей в компании в рамках инновационного процесса

Инициаторы

Навигаторы

Создатели

Разработчики

Исполнители

Финансисты

Источник: Philip Kotler и Fernando Trias de Bes, *Winning at Innovation*, 2011.

Связь между инновациями и маркетингом

- Чем отличаются направления «Развитие» и «Маркетинг» и каковы возможные отклонения?
 - Развитие: освоение возможного
 - Маркетинг: освоение ценностей
- Каковы уровни сообщения обязательств между направлениями «Маркетинг» и «Развитие»?
- Каково потенциальное значение маркетинга на различных стадиях инновационного процесса?
- Как компания может улучшить рабочее взаимодействие между направлениями «Маркетинг» и «Развитие»?



Сессия 3

**Необходимость
создания сильного
бренда и репутации**

Примеры наиболее успешных миссий и видения

Лидер	Бренд	Миссия и видение
Ингвер Кампрад	IKEA	Сделать стильную мебель доступной
Ричард Брэнсон	Virgin	Привносить яркие эмоции в скучную отрасль
Уолт Дисней	Walt Disney	Создать магический мир для всей семьи
Херб Келлехер	Southwest Airlines	Сделать полет доступным для многих людей
Анита Роддик	The Body Shop	Социальная инициатива в бизнесе
Билл Гейтс	Microsoft	Сделать возможной глобальную компьютеризацию
Стив Джобс	Apple	Трансформировать технологию таким образом, чтобы она приносила людям удовольствие
Джефф Безос	Amazon.com	Обеспечить максимально большой выбор информации, которую было бы удобно получать

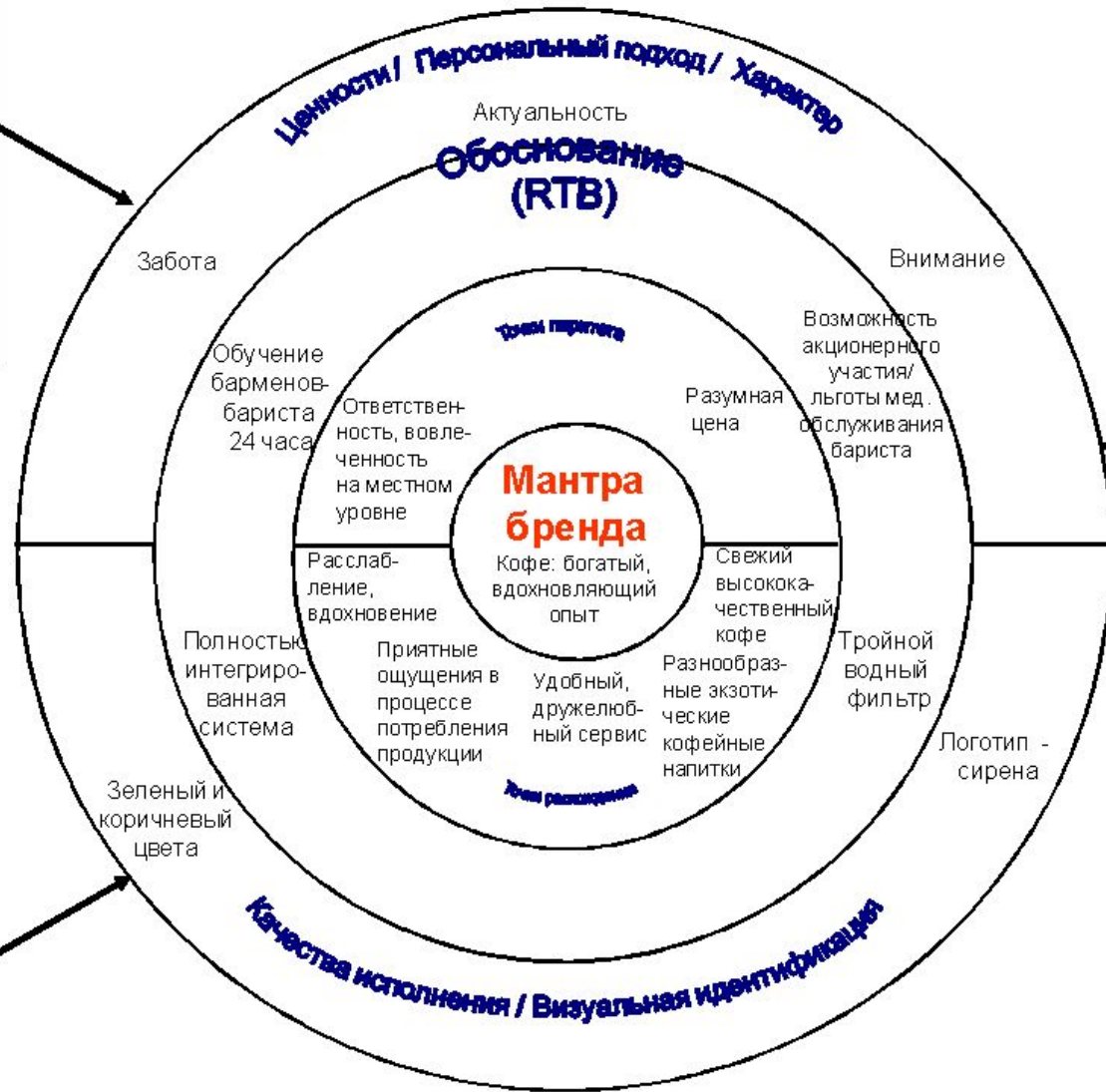
СХЕМА ГИПОТЕТИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА STARBUCKS

Ориентация на потребителя
Разборчивый любитель кофе

Понимание потребителя
Опыт, связанный с потреблением кофе и других напитков, обычно неудовлетворительный

Потребности потребителя
Стремление к более удовлетворительному опыту, связанному с кофе и процессом его потребления

Конкурентоспособный асортимент
Местные кафе, фаст-фуды и магазины шаговой доступности



Продукция на вынос
Starbucks дает мне возможность испытать самое яркое из всех возможных сенсорных ощущений, связанных с употреблением кофе

ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Этнографические
исследования

Наблюдения
в магазине

Количественные
обзоры

Фокус-
группы /
потребитель-
ские группы

1. Нейро-
маркетинг
2. Техника
ZMET



Дома и во
время походов
по магазинам



Ориентация и
окружающая
среда

Почему вы
совершаете покупки?



Понимание,
отношения и
поведение



Выявление
ожиданий и
тенденций

Потребительское
исследование



Нейромаркетинг

- 1 «Участнику представлены серии визуальных и звуковых стимулов, назначение которых – вызвать. . . ответную реакцию, отраженную на электроэнцефалограмме, на узнавание определенного стимула».**
- 2 «Когда часть мозга становится активной, яркость изображений меняется. Анализируя изображения с использованием сложных компьютерных программ, мы можем определить и ограничить мозговую деятельность в областях, вовлеченных в функции эмоционального реагирования, внимания, памяти и принятия решений».**

Техника извлечения метафор Зальтмана (ZMET)

- Джеральд Зальтман характеризует фокус-группы и анкетные опросы как «пустую трату времени».
- Зальтман стремится «обмануть» левое полушарие мозга и получить доступ к правому полушарию и бессознательному.
- Исследователь, владеющий техникой ZMET (техника извлечения метафор Зальтмана), просит, чтобы потребители собрали картины, создали коллажи и обсудили их во время интервью.
- Техника ZMET направлена на исследование глубинных метафор, лежащих в основе нашего мышления.
- При применении техники ZMET, как утверждается, достигается понимание ассоциируемых с продуктом тем и проблем, которые не обнаруживаются посредством словесного исследования.

Глубинные метафоры



**Исследование
глубинных метафор,
лежащих в основе
нашего мышления:**

Баланс

Оболочка

Персонификация

Путешествие

Ассоциирование

Трансформация

KOTLER · PFOERTSCH

PHILIP
KOTLER
WALDEMAR
PFOERTSCH

B2B BRAND MANAGEMENT



B2B BRAND MANAGEMENT



Springer

KOTLER · PFOERTSCH

PHILIP
KOTLER
WALDEMAR
PFOERTSCH

INGREDIENT BRANDING

Making
the Invisible
Visible



Springer

**Кто ваш покупатель в системе B2B?
Кто находится в центре покупательной
деятельности?**

- 1. Инициаторы.**
- 2. Пользователи.**
- 3. Авторитеты.**
- 4. Лица, принимающие решения.**
- 5. Лица, утверждающие решения.**
- 6. Покупатели.**
- 7. Бюстители правил.**

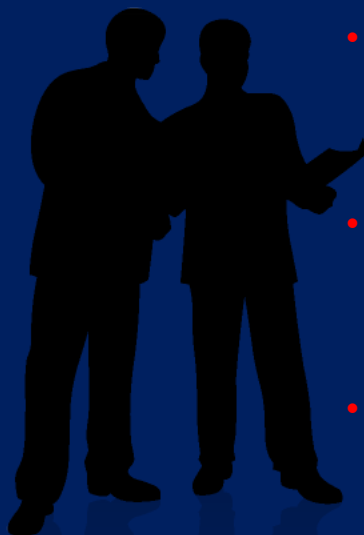
В маркетинге B2B работают эмоции

- **Безопасность:** бренд дает клиентам чувство безопасности, комфорта и самоуверенности, чтобы клиенты не испытали беспокойства и проблем.
- **Социальное одобрение:** в результате клиенты испытывают позитивные ощущения от бренда или чувствуют удовлетворение от отношения к себе окружающих.
- **Чувство собственного достоинства:** бренд заставляет клиентов чувствовать себя лучше; клиенты ощущают чувство гордости или выполненной задачи.

Два типа потребительской ценности

$$\text{Цена} = \text{Доходы} - \text{Стоимость}$$

Консультативные клиенты



- Имеют проблему
- Ценят ваше время
- При покупке руководствуются знаниями и доверием

Транзакционные клиенты



- Знают, чего хотят
- Рассматривают вас как товар
- При покупке исходят из цены и удобства

Пять лет назад

10% были
транзакционными



10% были
консультативными



ТРАНЗАКЦИОННЫЕ

- В центре внимания – цена
- Решение исходя из соображений удобства
- Не хотят встречаться

КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ

- В центре внимания – совет
- Решение исходя из знаний
- Стремятся к встрече

Большинство клиентов дополнительно
заплатят несколько больше за совет

Клиенты сегодня

Стремятся к более глубоким
консультативным

Больше покупают
транзакционно

отношениям



ТРАНЗАКЦИОННЫЕ

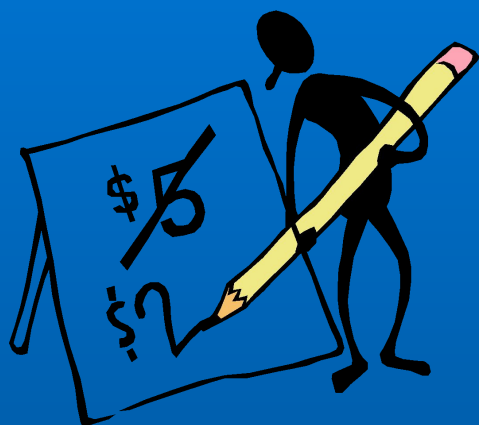
- В центре внимания – цена
- Решение исходя из соображений удобства
- Не хотят встречаться

КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ

- В центре внимания – совет
- Решение исходя из знаний
- Стремятся к встрече

Середина уходит

Современные конкурирующие суждения о ценности



«Мы будем предлагать вам дешевые и удобные продукты, но не ожидайте ничего дополнительно»

ИЛИ

«Мы будем использовать наши знания и опыт, чтобы решать ваши проблемы и создавать индивидуальные технические решения, и за это мы будем взимать премию»



**Маркетинг миссии,
адресованной...**

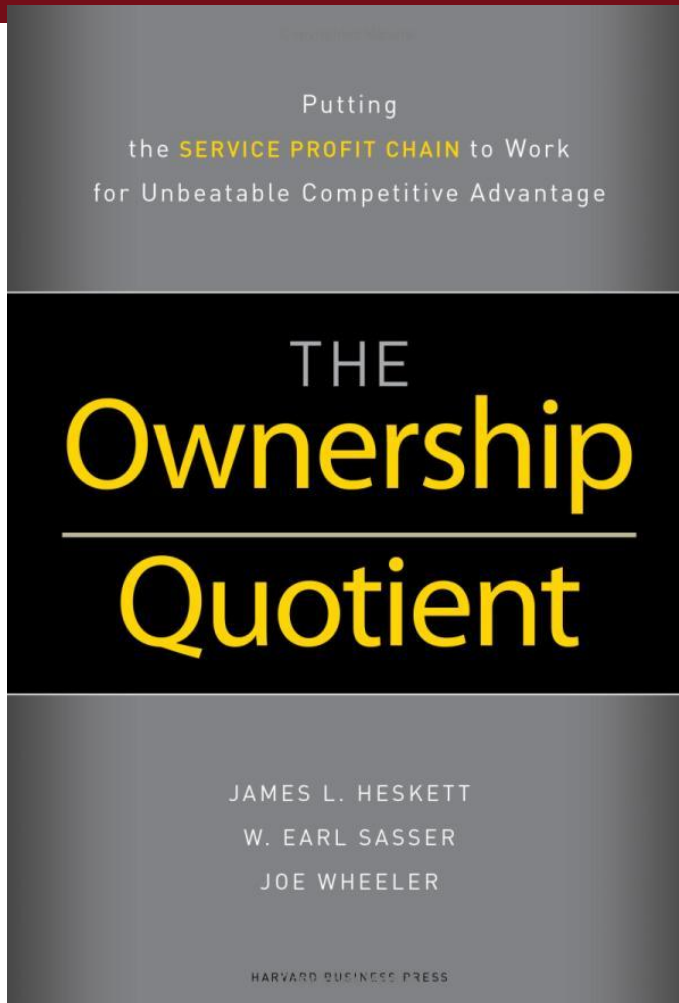
Потребителям

Сотрудникам

Торговым партнерам

Акционерам

Фактор собственности



Потребитель-собственник – это тот, кто **пробует** продукт или услугу и так удовлетворен, что возвращается, чтобы купить еще, заявляя о своей **готовности рассказать другим** о собственном опыте, фактически **убеждает других** покупать, обеспечивает **конструктивную критику** существующих предложений и даже **предлагает или помогает** проверить новые продукты или идеи.

Фактор собственности

Putting
the **SERVICE PROFIT CHAIN** to Work
for Unbeatable Competitive Advantage

THE **Ownership Quotient**

JAMES L. HESKETT
W. EARL SASSER
JOE WHEELER

HARVARD BUSINESS PRESS

Собственник-служащий демонстрирует своё **чувство собственности** посредством лояльности, ссылками на других высоко-потенциальных служащих, и **предложений по улучшению** качества рабочих процессов, а также общей организационной эффективности в обслуживании клиентов.

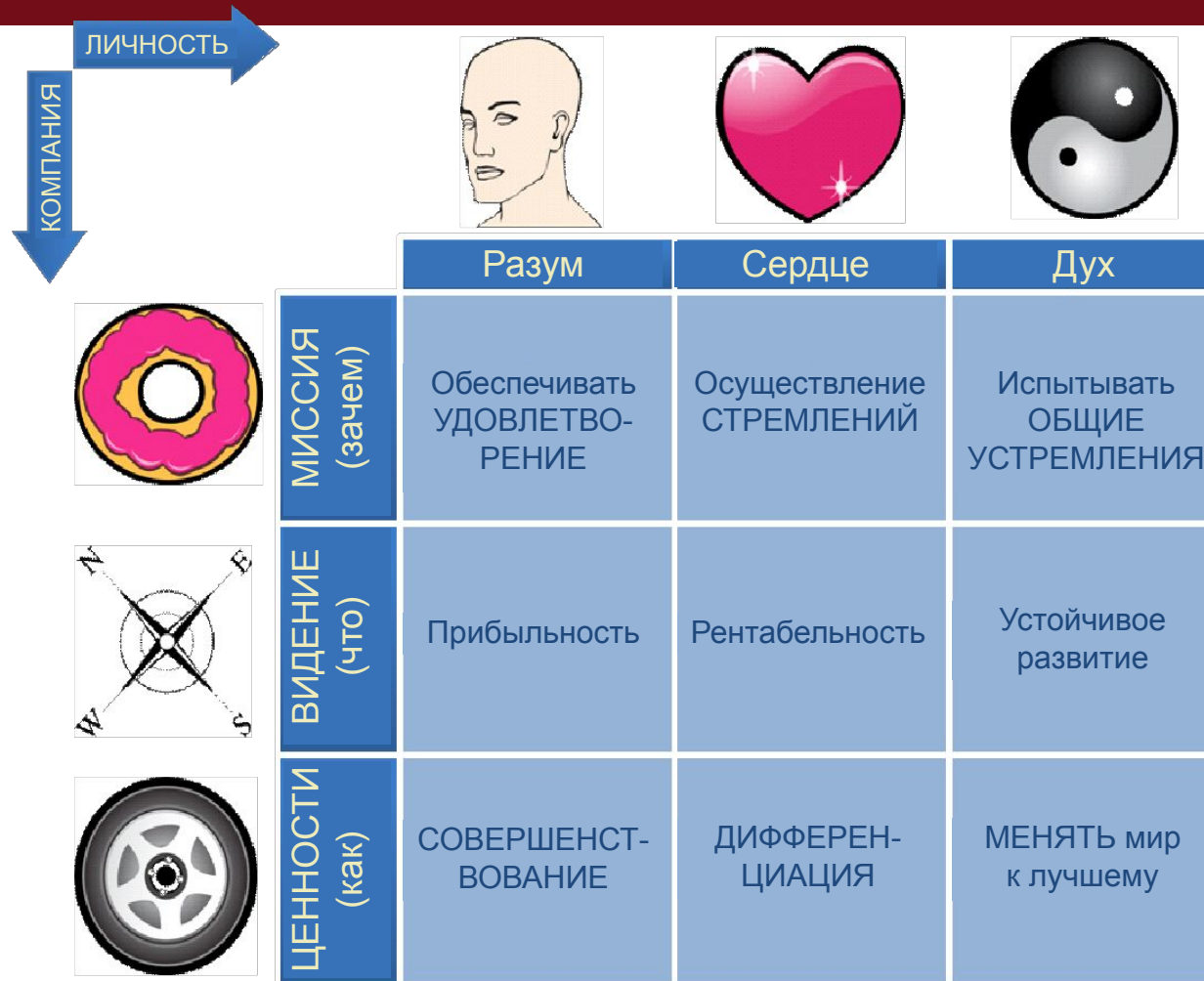
Коэффициент собственности в компании – это **доля** всех клиентов и служащих, соответствующих данной характеристике.

Чем выше коэффициент собственности, тем выше **эффективность** и **доходность** компании.

Сравнение маркетинга версий 1.0, 2.0, и 3.0

	МАРКЕТИНГ 1.0 Продукто-центричный маркетинг	МАРКЕТИНГ 2.0 Маркетинг, ориентированный на потребителя	МАРКЕТИНГ 3.0 Ценностно-ориентированный маркетинг
Цель	Реализация продукции	Удовлетворение и удержание потребителей	Изменение мира к лучшему
Движущие силы	Промышленная революция	Информационные технологии	Технологии «новой волны»
Представление компаний о рынке	Массовые потребители с физическими потребностями	Разборчивый потребитель, выбирающий разумом и сердцем	Полноценная личность, обладающая разумом, сердцем и духом
Основные маркетинговые концепции	Разработка продукции	Дифференциация	Ценности
Принципы компаний в области маркетинга	Технические условия на продукцию	Позиционирование компании и продукции	Корпоративные принципы, видение, ценности
Ценностные установки	Функциональные	Функциональные и эмоциональные	Функциональные, эмоциональные и духовные
Взаимодействие с потребителями	Сделки типа «один для многих»	Сделки типа «один для многих»	Сотрудничество типа «многие для многих»

Основанная на ценностях матричная модель (VBM)



Основанная на ценностях матрица С.К. Джонсона

РАЗУМ

СЕРДЦЕ

ДУХ

Миссия

Способствовать процветанию местного сообщества, а также устойчивому развитию и охране окружающей среды



Раздача пакетов многоразового использования



Основание пирамиды

Видение

Мировое лидерство в области инновационных технических решений, обеспечивающих удовлетворение человеческих потребностей при соблюдении принципов устойчивого развития

Создавать устойчивую экономическую ценность, в понимании С.К. Джонсона, значит способствовать процветанию местного сообщества, обеспечивая при этом рост прибыльности компании.

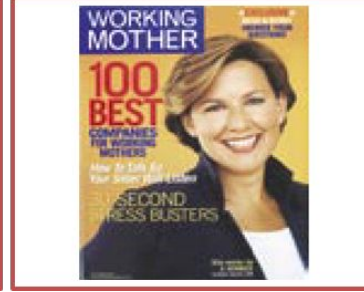


**Устойчивые ценности:
открытый доклад
С.К. Джонсона**

Устойчивое развитие ценностей

*Мы создаем экономическую ценность
Мы боремся за здоровую экологию
Мы способствуем социальному прогрессу*

**Мы убеждены,
что наша
основная сила –
это человеческие
ресурсы.**



Концепция зі С.К. Джонсона

Интегральность бренда



Copyrighted Material
Wharton School Publishing

FIRMS *of* ENDEARMENT

How World-Class Companies
PROFIT
from Passion and Purpose

Raj Sisodia

Jag Sheth

David B. Wolfe

with a foreword by Warren Bennis

"This book not only challenges capitalism's traditional marketing paradigm but the very "genes" of capitalism. If any book is going to launch a New Capitalism of Caring, it is this book that redefines great companies as stakeholder value builders, not just shareholder agents."

—Philip Kotler, S. C. Johnson & Son Dist. Copyrighted Material International Marketing at Northwestern University

Компании, любимые американцами

Amazon, Apple, Best Buy, BMW, CarMax, Caterpillar, Commerce Bank, Container Store, Costco, eBay, Google, Harley-Davidson, Honda, IDEO, IKEA, JetBlue Johnson & Johnson, Jordan's Furniture, L L Bean, New Balance, Patagonia, Progressive Insurance, REI, Southwest, Starbucks, Timberland, Toyota, Trader Joe's, UPS, Wegmans, Whole Foods.

Эти «фирмы, к которым испытывали привязанность» были высокодоходны. Они выигрывали у рынка в отношении 9 к 1 на протяжении десяти лет. Результат – более ответственные служащие, счастливые и лояльные клиенты, инновационные и выгодные поставщики, экологически здоровые сообщества.

Особенности «фирм, к которым испытывают привязанность»

- Они уравнивают интересы всех заинтересованных групп.
- Зарплаты руководящих работников относительно скромны.
- В отношении доступа к высшему руководству действует «политика открытых дверей» .
- Высокие для данной категории компенсационные и премиальные выплаты служащим; более длительное обучение служащих; низкая текучесть кадров.
- На работу принимают людей, которым нравится общение с клиентами.
- К поставщикам относятся как к истинным партнерам, сотрудничество с которым направлено на улучшение производительности, повышение качества и сокращение затрат.
- Они полагают, что корпоративная культура – это их основной актив и главный источник конкурентного преимущества.
- Их маркетинговые затраты намного ниже, чем у их непосредственных конкурентов, в то время как уровень удовлетворенности и лояльности потребителей намного выше.

Некоторые социальные проблемы, к которым обращаются компании

Avon	<i>Рак молочной железы</i>
General Mills	<i>Улучшение качества питания</i>
General Motors	<i>Безопасность дорожного движения</i>
Home Depot	<i>Жилищные условия людей</i>
Kraft	<i>Борьба с ожирением</i>
Levi Strauss	<i>Борьба со СПИДом</i>
Motorola	<i>Сокращение твердых отходов</i>
Pepsi Cola	<i>Активный образ жизни</i>
Shell	<i>Очищение береговой зоны</i>
Petsmart	<i>Забота о животных</i>
Aleve	<i>Артрит</i>
British Airways	<i>Нуждающиеся дети</i>
Starbucks	<i>Тропические леса</i>
Best Buy	<i>Переработка использованной электроники</i>

См.: Philip Kotler и Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley 2005.

Отношения между бизнесом и обществом

- Старая философия: «Что хорошо для бизнеса, то хорошо для общества!» Простая задача максимизации прибыли достаточно хороша.
- Новая философия: «Что хорошо для общества, то хорошо для бизнеса» (GE)
 - Каждая компания должна стремиться к повышению не только своей производительности, но и продуктивности своей деятельности. Компания, специализирующаяся на продовольственной продукции, должна улучшить качество питания; энергетическая компания должна улучшить энергетику; банк должен улучшить эффективность сбережений.

Michael Porter u Michael Kramer, "The Big Idea: Creating Shared Value," Harvard Business Review, январь/февраль 2011 г.

CSR → CSV

CSR – Социальная ответственность бизнеса

- > **Ценности: приносить пользу**
- > **Гражданственность, филантропия, устойчивое развитие**
- > **По собственному усмотрению или в ответ на внешнее давление**
- > **Независимо от задачи максимизации прибыли**
- > **Повестка дня определяется исходя из внешних сообщений или личных предпочтений**
- > **Воздействие ограничено географией присутствия компании и бюджетом корпоративной социальной ответственности**

Пример: приобретение на справедливых условиях

CSV – Социальные ценности бизнеса

- > **Ценность: социально-экономические преимущества относительно издержек**
- > **Создание совместных предприятий и ценности для местного сообщества**
- > **Неотъемлемая составляющая конкурентной борьбы**
- > **Неотъемлемая составляющая максимизации прибыли**
- > **Повестка дня специфична и определяется внутри компании**
- > **Корректировка всего бюджета компании**

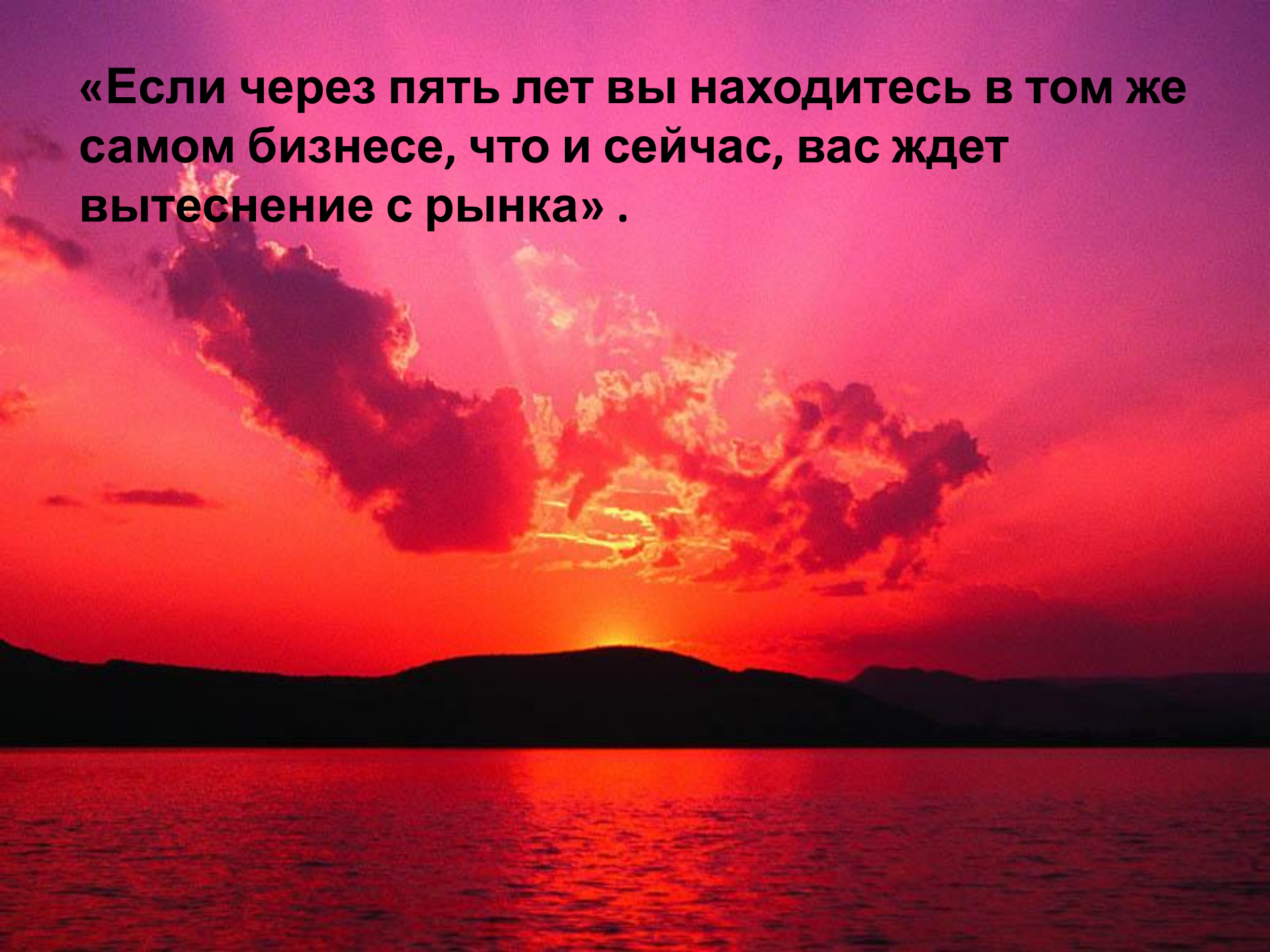
Пример: изменение системы снабжения для повышения качества и доходности

ПЕРЕХОД К МАРКЕТИНГУ ВЕРСИИ 3.0

Маркетинг 1.0	Маркетинг 2.0	Маркетинг 3.0
РАЗУМ	СЕРДЦЕ	ДУХ
ПРОДУКТО-ЦЕНТРИЗМ	ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА	ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕННОСТИ
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ	ЦЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	ЦЕННОСТЬ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
ПРИБЫЛЬ	СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОГРЕСС	ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ СЧАСТЬЕ

- **Где ваша компания сейчас?**
- **Где бы вы хотели, чтобы она была?**
- **Почему?**
- **Какие шаги вы намерены предпринять?**

«Если через пять лет вы находитесь в том же самом бизнесе, что и сейчас, вас ждет вытеснение с рынка» .



Сессия 4

Дискуссия