

10 марта 2016

ОЦЕНКА РЫНКА И (НЕМНОГО) ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Где читается:

ЦЕЛЬ ВСТРЕЧИ –
ПРИБЛИЗИТЬ ВАС К УСПЕХУ,
ЧЕРЕЗ АНАЛИЗ ВАШЕГО
РЫНКА И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

СТРУКТУРА СЕМИНАРА



КОМПАНИЯ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ: ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА МАРКЕТИНГА



ОЦЕНКА РЫНКА: СТОИТ ЛИ ВАМ ВЫХОДИТЬ НА НЕГО?



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: БИТВА ЗА УМЫ

СТРУКТУРА СЕМИНАРА



КОМПАНИЯ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ: ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА МАРКЕТИНГА



ОЦЕНКА РЫНКА: СТОИТ ЛИ ВАМ ВЫХОДИТЬ НА НЕГО?



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: БИТВА ЗА УМЫ

Что это значит?

Начнем с начала: что такое маркетинг?

Интуитивно понятно, что маркетинг связан с **взаимодействием компании со внешней средой**.

Попробуем определить маркетинг через конструирование «**идеальной сделки**» – т.е. такой сделки, в рамках которой процесс выстраивания взаимодействия организации со внешней средой и заключения сделки был бы тривиальным и маркетинг бы не требовался – и сравнение этого конструкта с реальной ситуацией.



def·i·ni·tion (de-fă-'ni-shən) n.

1. the definition of a word can be easily found in a dictionary. 2. But the dictionary definition really doesn't give the true meaning of that word. 3. The Bible contains certain words that have real impact when we come to realize their true definition. 4. This definition comes to life when we begin to *think, speak and act* based on what these words really mean. (circa May 12 – June 16, 2013)

**ЧТОБЫ ИДЕАЛЬНАЯ СДЕЛКА
СЛУЧИЛАСЬ, ДОЛЖНО БЫТЬ
ВЫПОЛНЕНО НЕСКОЛЬКО
УСЛОВИЙ**

Маркетинг не нужен, если....

- А. Потребность **четко** определена
- В. Возможности для удовлетворения потребностей **не ограничены**
- С. Производитель **хочет** удовлетворять потребности потребителя
- Д. **Время и пространство** не имеют значения
- Е. Система потребитель-производитель **закрита**: помехи со стороны третьей стороны невозможны



А. Потребность не определена

Потребность имеет бесконечное число характеристик и не может быть определена на 100% даже самим потребителем

Производитель получает информацию от потребителя о его потребностях с помехами и искажениями

Потребителей много и у всех разные потребности

Какую машину вы хотите?

Куда хочет поехать в отпуск ваш партнер?

Из какой отрасли мне приводить примеры?



В. Производитель не может произвести все, что хочет потребитель

Потребителей **много** и у всех разные потребности

Технологически допустимые решения ограничены

Ресурсы **ограниченны**



С. Производитель не хочет производить все, что хочет потребитель

Ресурсы **ограниченны**

Взаимодействие между потребителем и производителем носит **коммерческий характер**

Производитель хочет, чтобы увеличивалось его **собственное благосостояние**



D. Время и пространство играют большую роль в достижении удовлетворенности потребителя

Потребности, имеющиеся ресурсы и технические возможности **изменяются со временем**

Удовлетворение потребностей **требует времени**

Время и место являются составной частью потребности (напр., сердечные лекарства)



Е. Любая сделка – часть сложной, открытой, динамически взаимосвязанной системы

В сделку часто вовлечены **множество**
сторон

Потребности потребителей как правило
взаимосвязаны с потребностями других
потребителей и иногда им
противоречат

Любая сделка затрагивает интересы
конкурирующих производителей

Любая сделка как правило затрагивает
интересы множества **«третьих» сторон**,
включая государство, профсоюзы,
местные общины и т.п.



Помните, я у вас велик купил?



Отличный, правда?



Не, я решил его вернуть и уйти к конкурентам!



Как же, уйдет он к конкурентам!



Получается, **что...**

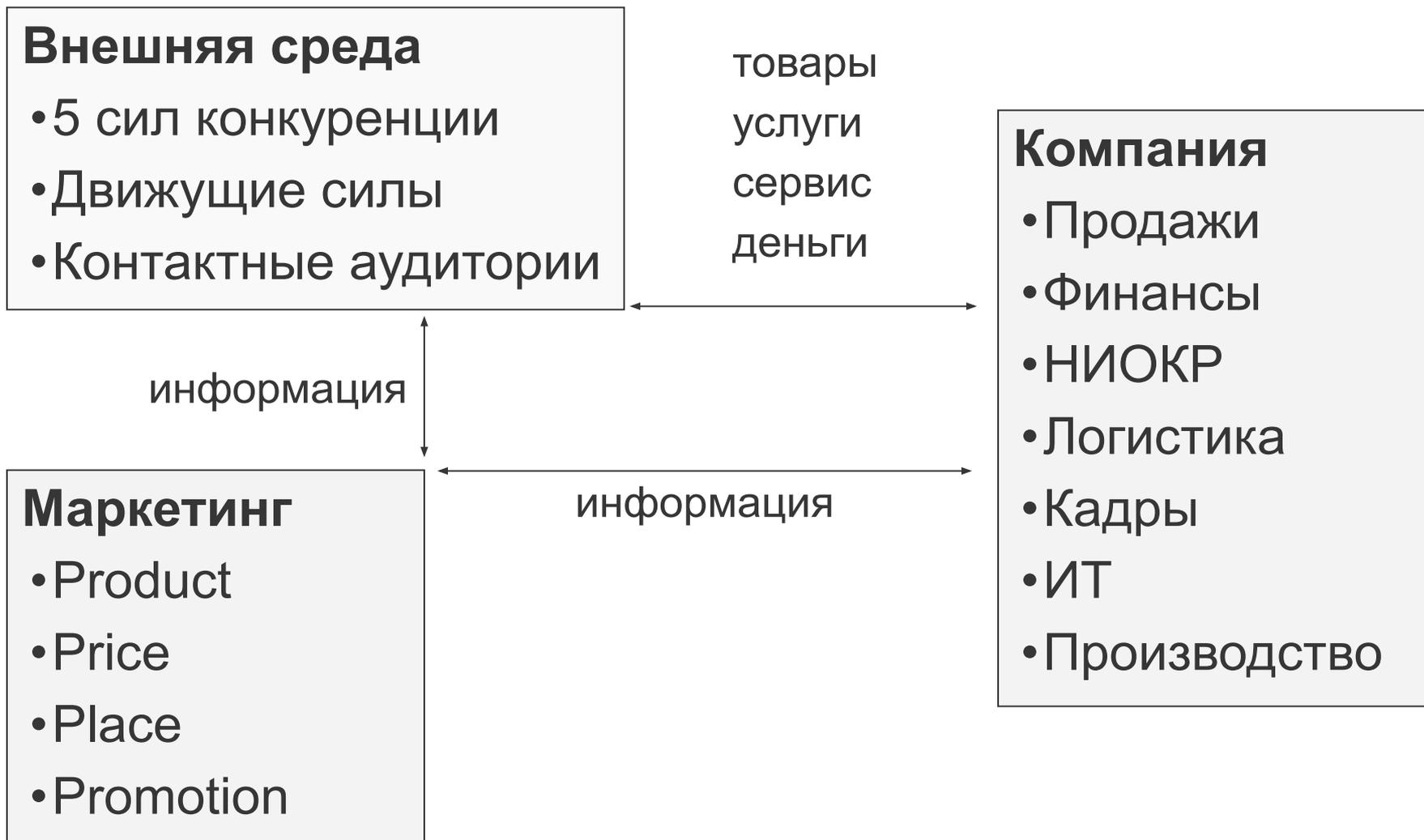
- А.** Потребность **не** определена
- В.** Производитель **не может** произвести все, что хочет потребитель
- С.** Производитель **не хочет** производить все, что хочет потребитель
- Д.** **Время и пространство** играют большую роль в достижении удовлетворенности потребителя
- Е.** Любая сделка – **часть** сложной, открытой, динамически взаимосвязанной **СИСТЕМЫ**



Сделать сделку очень не просто!

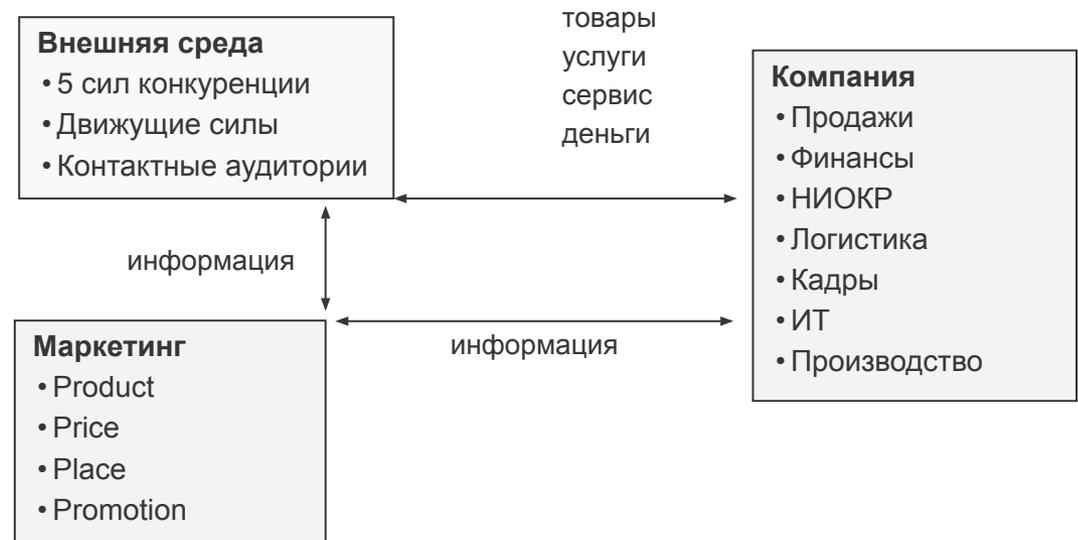
**ТАКИМ ОБРАЗОМ,
ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА
МАРКЕТИНГА –
СИНХРОНИЗАЦИЯ
КОМПАНИИ И ЕЕ ВНЕШНЕЙ
СРЕДЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ
ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ.**

Можно представить такую модель



Как маркетинг добивается этой синхронизации?

- Выбирая **стратегию** синхронизации
- Используя **инструменты** синхронизации



Базовые стратегии синхронизации

Можно **изменять компанию и ее продукт**, чтобы соответствовать потребностям внешней среды

Можно **влиять на внешнюю среду**, чтобы она соответствовала потребностям компании и производимому продукту



Базовые стратегии синхронизации

Можно **изменять компанию и ее продукт**, чтобы соответствовать потребностям внешней среды.



Исследовательский подход:
«Сделаем то, что нужно рынку».

Можно **влиять на внешнюю среду**, чтобы она соответствовала потребностям компании и производимому продукту.



Рекламный подход: «Объясним рынку, что ему нужно именно то, что мы делаем».

На практике обычно используются обе стратегии одновременно, формируя комплексную стратегию синхронизации, индивидуальную для каждой компании.

Маркетинговые инструменты

Определение: Под маркетинговыми инструментами мы будем понимать **составляющие рыночного предложения компании**, влияя на которые маркетологи решают основную задачу маркетинга – задачу синхронизации компании и внешней среды.



Edmund
Jerome
McCarthy

В 1960 году
предложил
модель 4P



Составляющие маркетинг микса

ПРОДУКТ

- Характеристики
- Номенклатура
- Качество
- Дизайн
- Торговая марка
- Упаковка
- Размеры
- Обслуживание
- Гарантии
- Возврат

ЦЕНА

- Прейскурант
- Скидки
- Надбавки
- Периодичность платежей
- Условия кредита

Составляющие маркетинг микса

МЕСТО

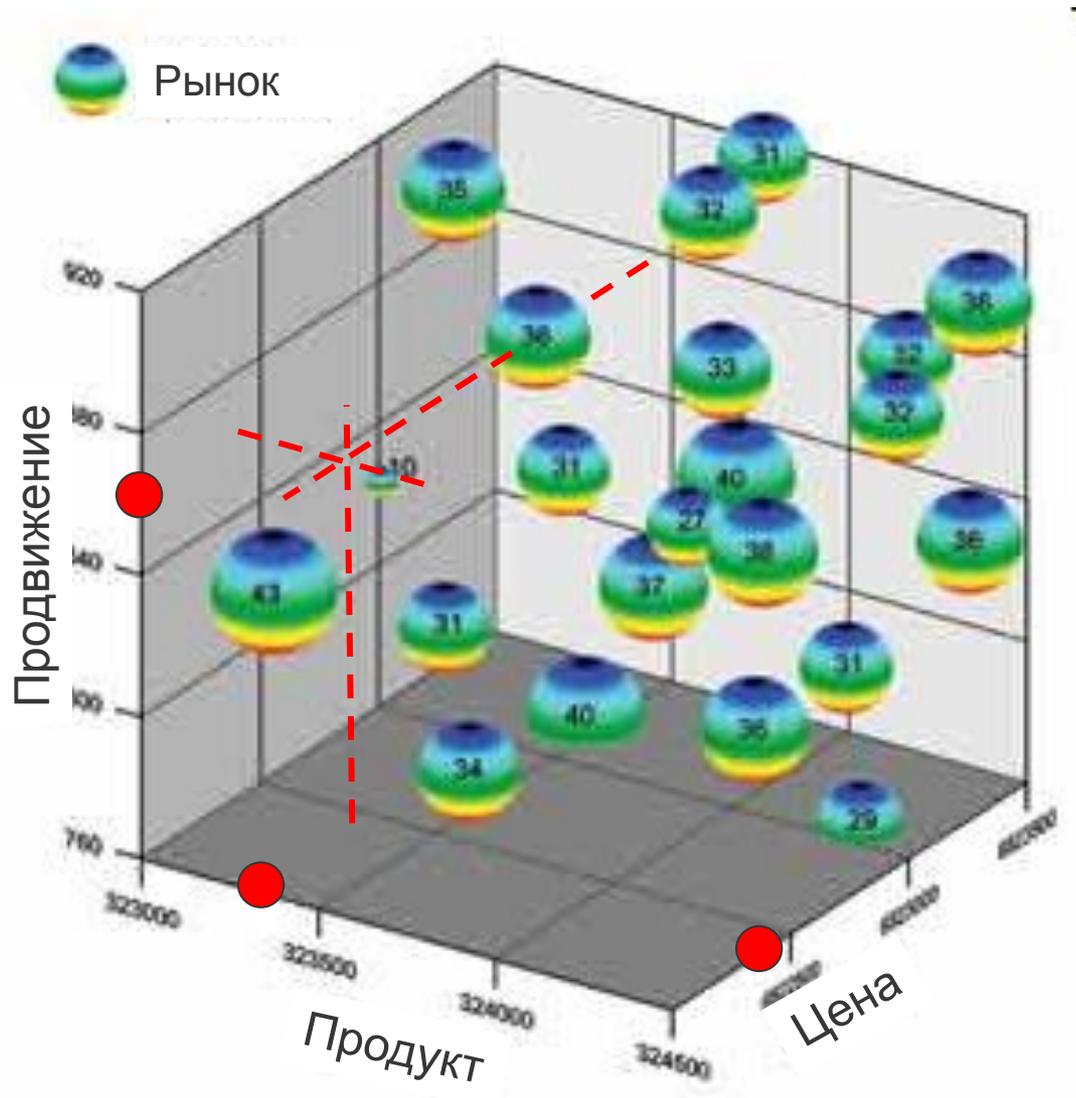
- Каналы распределения
- Охват рынков
- Размещение
- Управление запасами
- Транспорт

ПРОДВИЖЕНИЕ

- Служба сбыта
- Стимулирование сбыта
- Реклама
- Связи с общественностью
- Прямой маркетинг

Парадокс классификации

- На практике рынки дискретны: не для каждой комбинации 4P есть рынок.
- Поэтому на практике, применение любого инструмента влияет сразу на все 4P



Не только внешняя синхронизация

На практике рынки дискретны: не для каждой комбинации 4P есть рынок.

Поэтому на практике, применение любого инструмента влияет сразу на все 4P

Для эффективной синхронизации компании и внешней среды, необходима внутренняя синхронизация элементов маркетинг микса.

Однако эффективного маркетинг микса недостаточно для победы в конкурентной борьбе.

Шаблоны, штампы, ярлыки

Потребители ограничено рациональны:

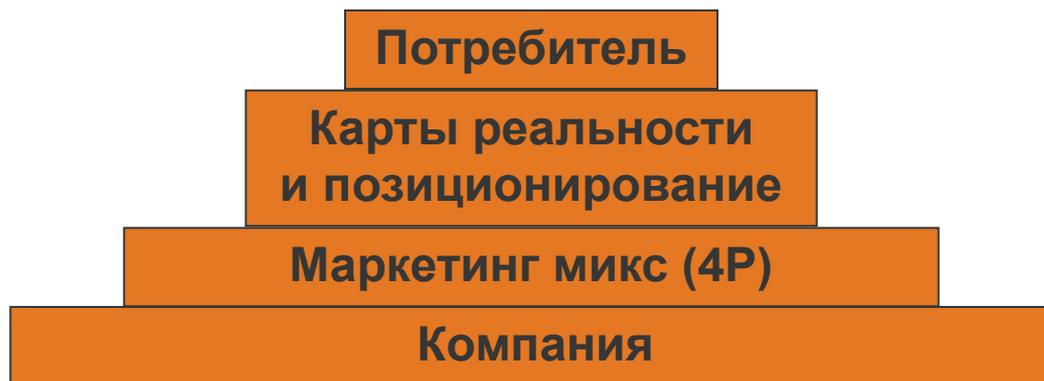
- Например, это связано с ростом числа факторов принятия решений, расширением ассортимента и усложнением потребительских продуктов, так, что пользователи не обладают полной информацией и поэтому не могут сравнить два продукта

Поэтому на практике на поведение потребителей влияют не только реальные характеристики продукта, объем его рекламного бюджета или цена, а его позиционирование в головах у потребителей

Т.е. для выбора потребители используют упрощенную карту реальности

Позиционирование и эффективный маркетинг микс

Таким образом, компании с различными маркетинг миксами ведут борьбу за формирование карты реальности потребителей и лидерские места в рамках сложившейся карты



Рост числа брендов

Category	Number of brands*			Comparable CAGR over period, %	
	1999	2003	%	Revenue	Volume
Gum	55	68	23,6%	2,5%	0,1%
Nonchocolate candy	567	840	48,1%	0,6%	-2,2%
Chocolate candy	407	537	31,9%	2,4%	1,0%
TOTAL	1029	1445	40,4%	1,8%	0,0%

* Includes sub-brands and major product variants;
excludes brands with <0,1% share of revenues within respective category

** CAGR - Compound annual growth rate

**Так выглядит общая картина.
Теперь про детали**

СТРУКТУРА СЕМИНАРА



КОМПАНИЯ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ: ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА МАРКЕТИНГА



ОЦЕНКА РЫНКА: СТОИТ ЛИ ВАМ ВЫХОДИТЬ НА НЕГО?



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: БИТВА ЗА УМЫ

Общая схема оценки рынка

Внешнее окружение

- **Рынок:** размер, темпы роста, стадия жизненного цикла, влияние технологических изменений
- **Потребители:** кто ваши потребители и как они сегментированы
- **Конкурентная ситуация:** основные игроки, их доли и характеристики, барьеры входа / выхода, поставщики и товары-заменители

Внутренние ресурсы

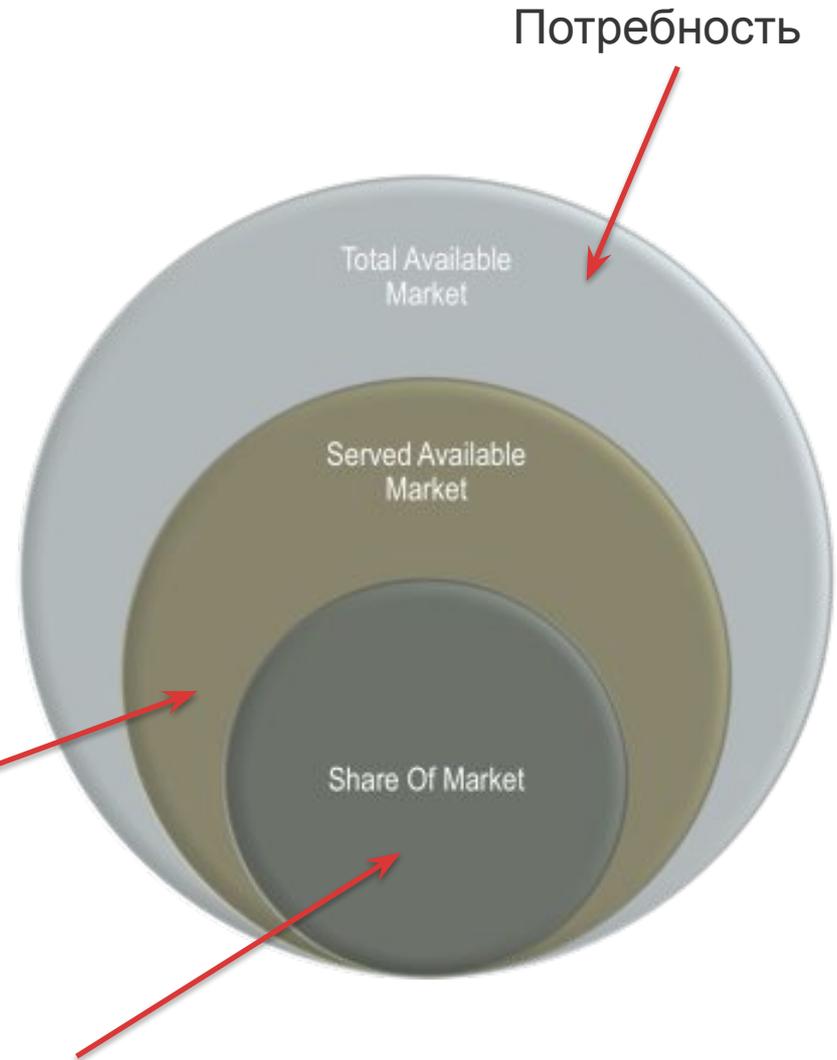
- Ключевые факторы успеха
- Что у нас есть?
- Чего нам не хватает?

Ключевой вопрос

- Вложились ли бы вы в этот проект, если бы были инвестором?

РЫНОК и его границы

1. Как узнать, какие товары входят в рынок, а какие – нет?
 - Ответить себе на вопрос, какую потребность удовлетворяет наш продукт
2. Что определяет, какие регионы входят в ваш целевой рынок, а какие – нет?
 - Ваша стратегия



Продукты

Ваша реалистичная доля, с учетом всех ограничений по географии, профилю потребителей и т.п.

Давайте потренируемся!

На листе бумаги напишите:

1. Название проекта
2. Базовую потребность рынка
3. Какие типы продуктов / услуг будут входить в рынок в широком понимании (TAM)
4. Какие компании являются вашими продуктовыми конкурентами (SAM) – желательно, названия, но можно и типы компаний
5. Как вы видите свой целевой рынок (SOM) в ближайшие 3 года? Какими ограничениями он будет определяться?

Поехали!

Давайте еще потренируемся!

Что делаем:

1. Доброволец питчит проект на 1 минуту
2. Обсуждаем базовую потребность.
3. Обсуждаем TAM
4. Обсуждаем SAM
5. Обсуждаем, что будет определять SOM

Поехали!

ПОКАЗАТЕЛЬ ПЕРЕКРЕСТНОЙ ЭЛАСТИЧНОСТИ СПРОСА ПО ЦЕНЕ

– это отношение изменения объема реализации товара X (в %) к изменению цены товара Y (в %) за определенный период.

Стандартные техники для оценки размера рынка

1. Найти нужную цифру и понять как она соотносится с той, что нужна вам
 - Доля от глобального рынка
 - Коэффициент к небольшому сегменту
 - Мультипликатор к ключевому элементу
 - Сумма составных частей
 - Темпы роста к историческим данным
 - Коэффициент к необычной базе
 - Рамки верхней/нижней границы и дополнение их разумными ограничениями
2. Собрать первичные данные

Давайте еще потренируемся!

Онлайн университет для родителей (сервис видео уроков для развития детей)

1. Глобальный рынок образовательных услуг * долю РФ в глобальном рынке услуг * долю расходов на онлайн обучение (или на бенчмарки по доле расходов на онлайн обучение по другим странам)
2. Количество семей с детьми в целевом возрасте * долю дохода, которую тратит средняя семья на образование * средний доход семьи (все в целевом регионе) * долю расходов на онлайн обучение (или на бенчмарки по доле расходов на онлайн обучение по другим странам)
3. Количество просмотров на Youtube в месяц * долю просмотров, приходящихся на образовательный контент / среднее количество просмотров на одного пользователя = верхняя граница числа заинтересованных пользователей

Давайте еще потренируемся!

Уникальные кругосветные путешествия

1. Численность HNWI в РФ * Среднюю численность людей в семье = верхняя граница количества клиентов
2. Туристический рынок РФ * Долю супер дорогих туров
3. Сумма выручки фирм, занимающихся эксклюзивным индивидуальным ОТДЫХОМ

Давайте еще потренируемся!

Бар-магазин полезных продуктов городского формата.

1. Выручка на квадратный метр для аналогичных форматов * Количество баров-магазинов * Среднюю площадь бара-магазина
2. Доля людей, покупающих «полезные продукты» * Долю дохода, который они тратят на «полезные продукты» * Средний доход * Количество людей
3. Объем рынка в прошлом году * темпы роста рынка

Где можно брать цифры?

Провайдеры Каналы	Справочники и статистические базы данных	AdHoc отчеты	Отдельные доступные тематические отчеты, поисковики и агрегаторы контента	Печатные и электронные СМИ, блоггинговые платформы	P2P каналы	Книги
---------------------	--	--------------	---	--	------------	-------

Эксперты, исследователи, обозреватели, журналисты
 Сами компании
 Ассоциации и другие профессиональные и некоммерческие и саморегулирующиеся организации
 Некоммерческие не профессиональные организации
 Государственные органы, органы статистики
 Международные организации
 Информационные агентства
 Маркетинговые агентства
 Исследовательские институты и группы
 Консалтинговые компании
 Инвестиционные банки
 Другие игроки рынка профессиональных услуг



Примеры	gks.ru , skrin.ru , hoovers.com , worldbank.org	Confidential	marketing.rbc.ru , scholar.google.ru	vedomosti.ru , wsj.com , slideshare.net	quora.com , expertme.ru , linkedin.com	333 хитрости ресторального бизнеса
---------	---	--------------	--	--	--	------------------------------------

См. например: [Q&A сервисы](#)
 Quora: <https://www.quora.com/Market-Sizing>
 SlideShare: <https://www.linkedin.com/topic/market-sizing>

Кто может делать исследования на заказ?

- Маркетинговые агентства (Комкон, АРМИ, Ipsos, GfK и др.)



- Рекламные агентства (BBDO, Leo Burnett, Lowe Adventa и др.)



- Социологические службы (ВЦИОМ, ФОМ, РОМИР и др.)



- Консалтинговые компании общего профиля (McKinsey, BCG, Strategy Partners, Big4 и т.п.)



- Специализированные консалтинговые компании (FutureToday, Universum, Ecospy, Axes Management, Hewitt и т.п.)



Закон тумбочки: Новых денег не будет!



У кого вы заберете свои деньги?



Potential Available Market

Внимание!

До завтра остался

1

ДЕНЬ

Что будет с рынком: PEST-анализ

Политические факторы

- Дерегулирование как внутреннее, так и внешнее
- Борьба за открытость

Экономические факторы

- Изменения налоговой системы
- Изменения процентных ставок

Социальные факторы

- Старение населения
- Увеличение доли работающих женщин

Технологические факторы

- Развитие новых технологий допечатной подготовки
- Превращение технологии из winning в hygienic фактор

Примеры влияния **движущих сил**

Развитие лазеров

- + Компакт-диски
- ~ Мыло
- Грампластинки

Окончание холодной войны

- + Рестораны быстрого обслуживания
- ~ Локальные магазинчики
- ВПК

Стареющее население

- + Медицина
- ~ Производство стали
- Высшее образование

Рост доли работающих женщин

- + Продукты быстрого приготовления
- ~ Сельхоз оборудование
- «Комплектующие» для выпечки

Давайте потренируемся!

Сервис, позволяющий заниматься фитнесом и получать консультацию личного диетолога онлайн на ежедневной основе

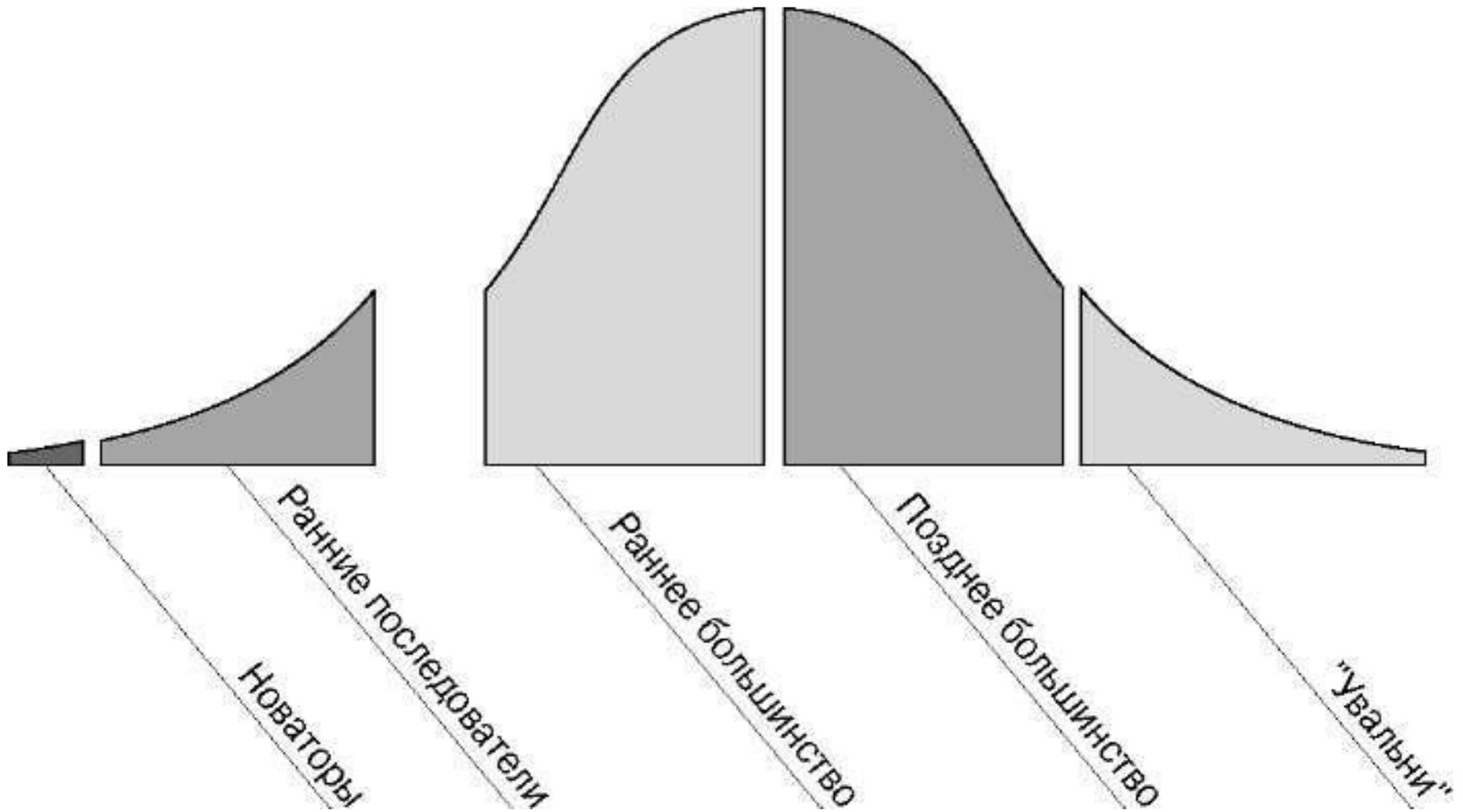
Категория	Что происходит?	Влияние
Политические факторы		
Экономические факторы		
Социальные факторы		
Технологические факторы		

Давайте потренируемся!

Агентство помогающее найти спутника жизни, посредством технологий head-hunting (аналог – американское агентство Selective Search).

Категория	Что происходит?	Влияние
Политические факторы		
Экономические факторы		
Социальные факторы		
Технологические факторы		

Цикл принятия технологий Дж. Мура



Жизненный цикл рынка (1/3)

Характеристика	Зарождение	Рост	Стабилизация	Спад
Рост рынка	Высокие темпы, но по отношению к небольшой базе	Быстрее, чем рост ВВП	На уровне или меньше, чем темпы роста ВВП	Падение
Характеристика продукта	Высокий уровень инноваци, отсутствие доминирующего "дизайна"	Появляется доминирующий "дизайн", акцент переносится на широту ассортимента	Небольшие последовательные инновации усовершенствования, многие больше в сокращение затрат, чем в развитие функционала	Минимальные изменения или полное их отсутствие
Производственный процесс	Основной акцент на гибкости производственного процесса, процессы не фиксированы до появления доминирующего "дизайна"	С появлением доминирующего "дизайна" начинается специализация и "заточка" производственных процессов	Акцент на повышении производительности, скорее всего, внедряются решения по автоматизации	Минимальные изменения или полное их отсутствие

Жизненный цикл рынка (2/3)

Характеристика	Зарождение	Рост	Стабилизация	Спад
Ценовые сценарии	Цены высокие, наблюдается большой разброс цен	Цены резко падают, по мере снижения издержек и роста конкуренции	Цены медленно падают, по мере того, как успехи в повышении производительности позволяют сократить затраты	Цены стабильны
Усилия по продвижению	Кампании нацелены на потребителей-новаторов, основная их задача информирование о продукте	Усилия направлены на развитие знания бренда	Специализированное продвижение для широкого спектра сегментов	Ограниченные усилия, уровень продаж зависит в значительной степени от инерционности потребителей
Вход и выход на/с рынка	Несколько первопроходцев начинают исследовать рынок	Множество фирмы торопятся выйти на рынок, который кажется перспективным	По мере насыщения рынка, рост замедляется и компании начинают "вылетать" с рынка	Несколько оставшихся компаний продолжают обслуживать запросы рынка

Жизненный цикл рынка (3/3)

Характеристика	Зарождение	Рост	Стабилизация	Спад
Природа конкуренции	Ограниченная конкуренция, фокус вовнутрь компании, все внимание продукту, а не конкурентам	Общий рост рынка и компании может скрыть рост конкурентов	Конкуренция достигает апогея, по мере того как игроки прилагают усилия, чтобы не "вылететь" с рынка	После окончания перестройки рынка, оставшиеся игроки ищут возможности снизить накал конкуренции
Потребность в инвестициях	Значительная, капитальные затраты необходимы для создания нового бизнеса и/или продукта	Максимальная, необходима для финансирования роста	Реинвестирование прибыли по мере необходимости для поддержания жизнеспособности и актуальности	Минимальные, могут даже переходить в зону "дивестиций" при продаже активов
Прибыльность и кэш-фло	Неприбыльный бизнес, значительный отрицательный кэш-фло	Прибыльный бизнес, но кэш-фло может быть по-прежнему отрицательный	Норма прибыли сокращается, но кэш-фло может оставаться очень значительным	Прибыльность невелика, кэш-фло небольшой (возможен как отрицательный, так и положительный)

Давайте потренируемся!

Вывод на рынок линейки БАД, с реальным составом органических веществ

«По данным директора по аналитике компании «АРЭНСИ Фарма» Павла Расщупкина, объем рынка БАДов в России сегодня — порядка 30 миллиардов рублей. За прошлый год он вырос почти на 12 процентов.»

«Активному росту рынка БАДов также способствует сама система розничной аптечной торговли, где ассортимент расширяется за счет нелекарственных средств — это наиболее прибыльная категория товаров. «Наценка на БАД не регулируется, в отличие от наценки на лекарственные средства, надбавки тут могут превышать 50 процентов», — объясняет Кирилл Иванов.»

<http://lenta.ru/articles/2015/05/26/bad/>

26.05.2015

Стадия рынка:

Давайте потренируемся!

Агрегатор натяжных потолков

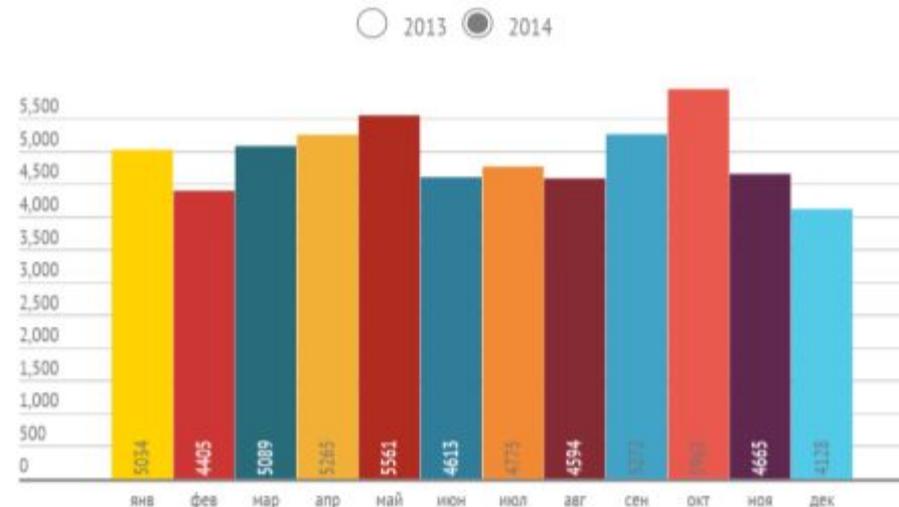
«Единственным поддерживающим фактором для рынка натяжных потолков, в настоящее время, остается стимулирование жилищного строительства на государственном уровне»

<http://www.indexbox.ru/news/natyazhnye-potolki-stanut-nizhe/>

Февраль 2015

Стадия рынка:

Импортные поставки плит, листов, полос и лент из ПВХ, тонн



Давайте потренируемся!

Производство электрооборудования для smart-управления светодиодами

«Последние пять лет в нашей стране наблюдается устойчивое развитие рынка систем светодиодного освещения, научные разработки успешно конвертируются в бизнес, но для стихийно развивающейся отрасли не успевает сформироваться законодательная база. В условиях стремительного развития технологий, просветительскую роль должны взять на себя производители современных источников света. Именно на производителей, экспертов рынка, носителей уникальных знаний о продукте и новых технологиях ложится миссия формирования информационной, нормативной базы.»

<http://lumika.ru/news/show/197>

12.02.2015

Стадия рынка:

Потребители

«Чтобы создать успешный стартап, ты не должен быть экспертом в создании стартапов, ты должен быть экспертом в своих клиентах».

Пол Грэм, Y Combinator

«What you need to succeed in startups is not expertise in startups, but expertise in your customers».

Paul Graham, Y Combinator

Четыре направления исследования потребителей

- **Сегментация**

Какие значительные группы покупателей существуют на рынке – кто вообще покупает продукт?

- **Потребительские предпочтения и мотивы**

Чего хотят потребители и почему?

- **Субъект принятия решения (decision making unit; DMU)**

Кто конкретно покупает продукт?

- **Процесс принятия решения (decision making process; DMP)**

Как, когда и где осуществляется покупка?

Факторы, определяющие поведение

- Культурные
- Социальные
- Личностные
- Психологические

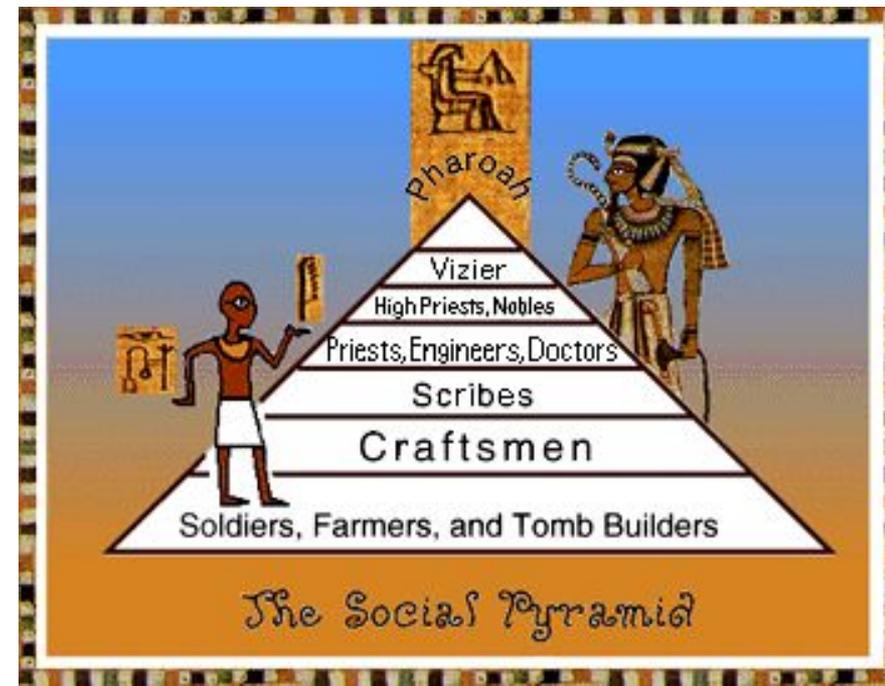
Культурные факторы, определяющие поведение

Культура
Субкультура
Социальные классы

Социальные классы – построенные в строго иерархии относительно однородные, стабильные общественные группы, объединенные едиными ценностями, интересами и поведением.

Отличительные признаки социального класса:

- Склонность его представителей к одинаковому поведению
- Наличие определенного социального статуса
- Образование, род деятельности, уровень доходов и ценности
- Возможность перехода из класса в класс



Основные социальные классы США

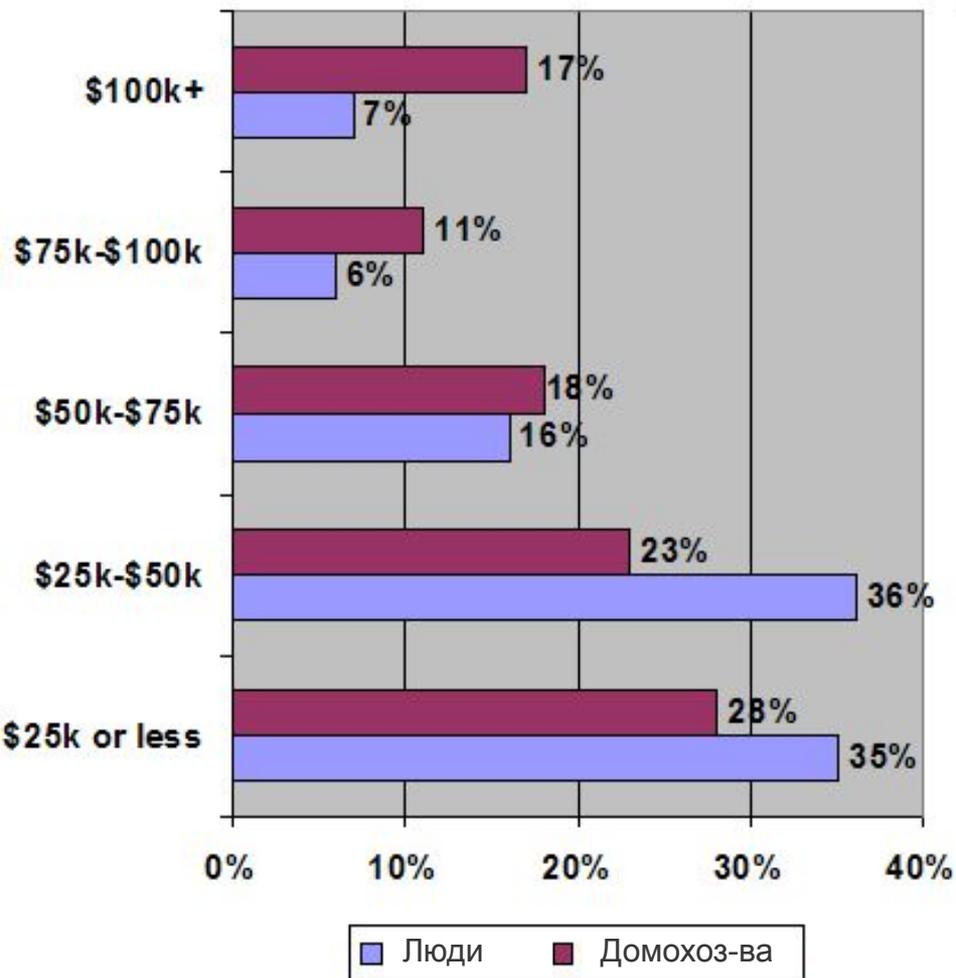
Класс
Капиталисты
Верхний средний класс
Нижний средний класс
Рабочий класс
Рабочая беднота
Низший класс

Dennis Gilbert, 2002

Класс
Высший класс
Верхний средний класс
Нижний средний класс
Рабочий класс
Низший класс

William Thompson & Joseph Hickey, 2005

Или так....



Sources: Thompson & Hickey, Society in Focus, 2005; US Census Bureau Personal income & education of individuals 25+, 2005

Или так...

Медианные уровни дохода США

Домохозяйства			Индивидуумы с доходом, от 25 лет и старше			Распределение домохозяйств по национальному признаку			
Все	Два работника	В расчете на 1 члена домохозяйства	Муж.	Жен.	В среднем	Азиаты	Неиспаноязычные белые	Испаноязычные (любого происхождения)	Афроамериканцы
\$46,326	\$67,348	\$23,535	\$39,403	\$26,507	\$32,140	\$57,518	\$48,977	\$34,241	\$30,134

В России

Границы уровней среднего класса: три подхода

Границы «ИЭФ» ⁸	Границы по «Институт РАН» ⁹ (Н.Е. Тихонова)	Границы по «НИСП» ¹⁰ (Т.М. Малева)
Верхний высший класс (ВВ)		
Нижний высший (НВ) Верхний средний (ВС)	«Верхний средний»	«Выше среднего» по набору признаков внутри среднего класса (подмножество среднего класса) ¹¹ – 3,5%
Средний средний (СС) По НИСП – 20%	«Средний средний»	«Средний класс» – 22,9%
Нижний средний и Прото нижний средний (то есть рекруты НС) По НИСП – 30%	«Нижний средний»	«Рекруты среднего класса» – 30%
Прото верхний нижний (по НИСП – 40%) и Нижний нижний (по НИСП – 10%)		«Группа риска бедности» – 40% «Низший класс» – 10%

Или так

2009	Income Range* In USD, p.a.	Unit	Moscow	Moscow Oblast	St. Pete
Total		Households	4 352 366	2 750 002	2 102 449
A1	Income >=50,001 USD	Households	378 985	74 074	63 239
A2	Income >=20,001 USD	Households	1 639 568	716 579	355 148
B	Income >=10,001 USD	Households	1 117 590	915 758	633 500
C	Income >= 2,501 USD	Households	1 126 334	974 945	940 204
D	Income <2500 USD	Households	89 888	68 647	110 358

Или так

2009	Income Range* In USD, p.a.	Unit	Moscow	Moscow Oblast	St. Pete
Total		Households	4 352 366	2 750 002	2 102 449
A1	Income >=50,001 USD	Aggregate DI, '000 USD	22 739 113	4 444 448	3 794 347
A2	Income >=20,001 USD	Aggregate DI, '000 USD	57 384 896	25 080 268	12 430 191
B	Income >=10,001 USD	Aggregate DI, '000 USD	16 763 849	13 736 368	9 502 505
C	Income >= 2,501 USD	Aggregate DI, '000 USD	7 039 590	6 093 404	5 876 275
D	Income <2500 USD	Aggregate DI, '000 USD	179 776	137 293	220 715

Пример субкультуры



Социальные факторы, определяющие поведение

Группы

Семья

Роли и статусы

Референтные группы – это группы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на отношение индивида к чем-либо / кому-либо и его поведение

Регулярность контакта

- Первичные группы, регулярный контакт
- Вторичные группы, контакт от случая к случаю

Формализованность группы

- Формальная, четко определены границы и структура группы, роли, ответственность
- Неформальная, отсутствуют четкие форматы, процедуры, правила

Членство в группе

- Группа присутствия, в которой индивид является членом
- Идеальная группа, хочет быть членом группы

Роли и статусы

Социальный статус личности — это положение человека в обществе, которое он занимает в соответствии со своим возрастом, полом, происхождением, профессией, семейным положением.

Личный статус – положение индивида в малой группе, зависящее от того, как его оценивают ее члены в соответствии с его личными качествами.

Роль определяется тем набором действий, которые ожидаются от человека его окружением.

Один и тот же человек существует в разных ипостасях: он может быть одновременно мужем, отцом и сыном, начальником и подчиненным, спортсменом и музыкантом.

Психологические факторы, определяющие поведение

Мотивация

Восприятие

Обучение

Убеждения и установки

Мотивация – система внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного.

- Теории содержания мотивации
- Теории процесса мотивации

Мотивация – А.Маслоу



Пирамида Маслоу, первая версия

Исследовательский пример

Значимость (Место)	Женщины-специалисты и женщины-менеджеры	Домохозяйки
1	Самовыражение	Самовыражение
2	Независимость	Принадлежность и сопричастность*
3	Признание #	Независимость
4	Безопасность	Безопасность
5	Принадлежность и сопричастность	Признание
# - Более важны для женщин первой группы (по результатам исследования)		
* - Более важны для женщин-домохозяек (по результатам исследования)		

*Мотивационная структура потребностей Маслоу для двух групп женщин:
женщин-специалистов и женщин-домохозяек*

Личностные факторы, определяющие поведение

Возраст и этапы жизненного цикла
Род занятий и экономическое положение
Стиль жизни
Тип личности и самовосприятие



Термин «жизненный цикл» используется главным образом для описания цикла развития индивида, включающего детство, подростковый возраст, зрелость, пожилой возраст и смерть.

- Жизненный цикл индивида
- Жизненный цикл семьи
- Жизненный цикл организации

Этапы жизненного цикла семьи

Холостая жизнь – молодые одинокие люди, живущие отдельно от родителей

Новобрачные – молодые, детей нет

«Полное гнездо – 1», младшему ребенку менее 6 лет

«Полное гнездо – 2», младшему ребенку 6 и более лет

«Полное гнездо – 3», пожилые супруги и живущие с ними дети

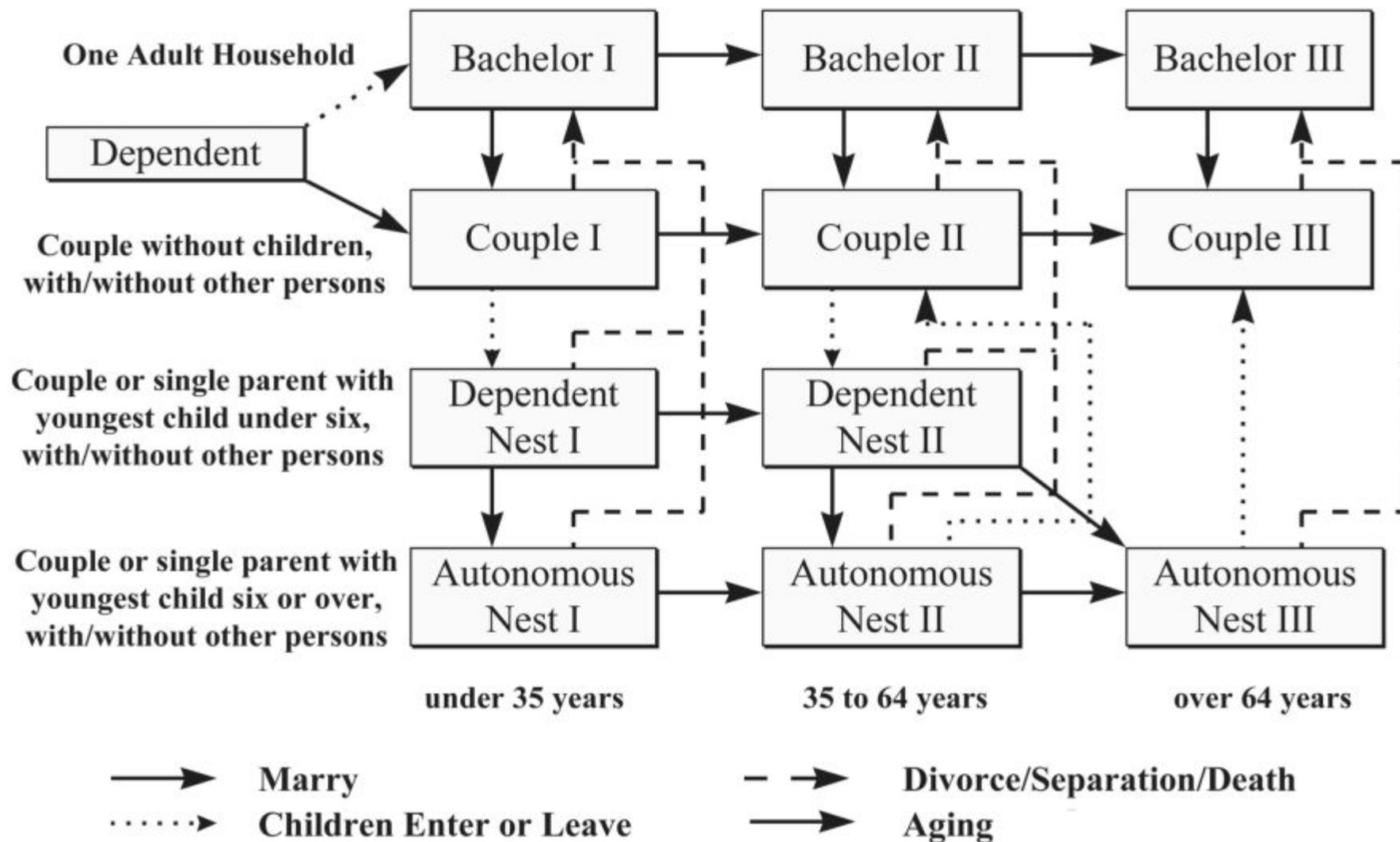
«Пустое гнездо – 1», пожилые супруги, дети живут отдельно, глава семьи работает

«Пустое гнездо – 2», пожилые супруги, дети живут отдельно, глава семьи на пенсии

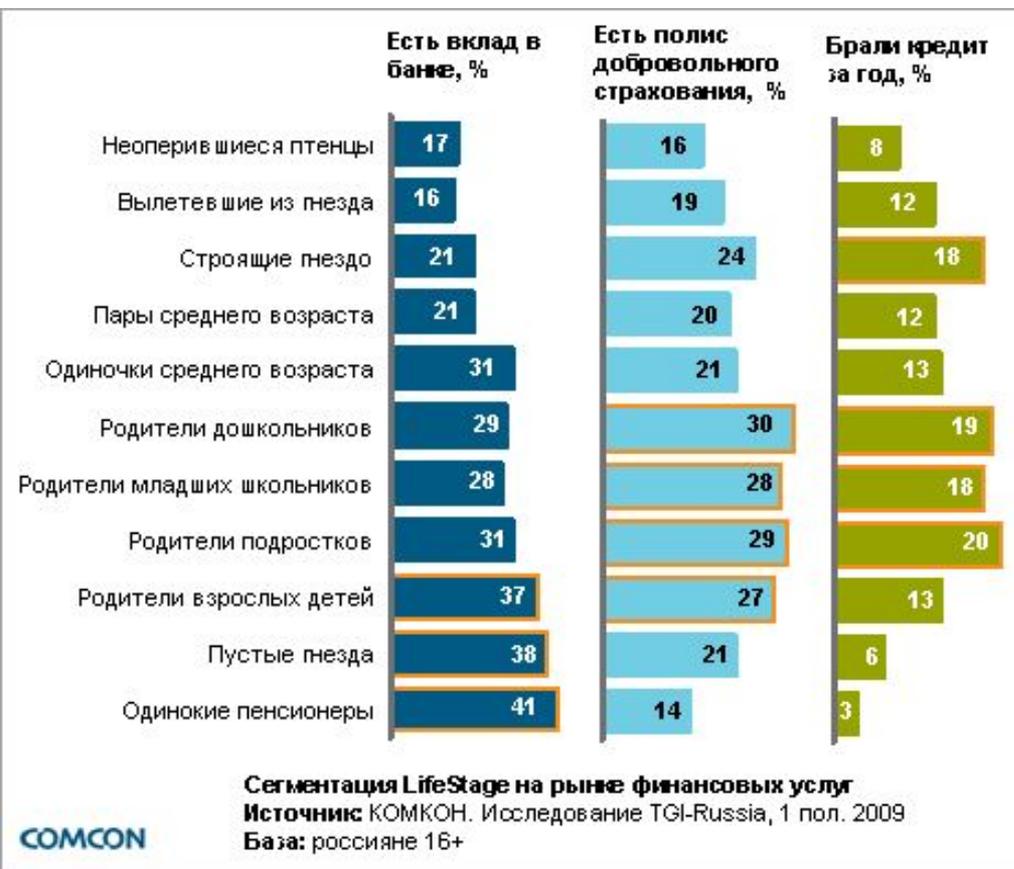
Вдовец / вдова, работает

Вдовец / вдова, на пенсии

Этапы жизненного цикла семьи



Сегментация LifeStage



Сегмент LifeStage	% от 16+
Оперившиеся птенцы 16-34 года, не женаты, без детей, живут с родителями	13%
Вылетевшие из гнезда 16-34 года, не женаты, без детей, живут отдельно	3%
Строящие гнездо молодые пары без детей 16-34 года, женаты, без детей	8%
Пары среднего возраста без детей 35-54 года, женаты, нет детей	2%
Одиночки среднего возраста 35-54 года, не женаты, без детей, живут отдельно	2%
Родители дошкольников Есть дети, младшему ребенку 0-5 лет	13%
Родители младших школьников <small>Есть дети, младшему ребенку 6-11 лет</small>	8%
Родители подростков Есть дети, младшему ребенку 12-18 лет	9%
Родители взрослых детей Проживают с детьми 19 лет и старше	13%
Пустые гнезда 45+, не одинокие, не живут с детьми	13%
Одинокие пенсионеры 55+, живут отдельно	6%
Другие Не попавшие ни в одну группу	10%
Всего	100%

Использование сегментации для таргетинга

Планируют взять кредит на покупку товаров и оплату услуг

Источник: КОМКОН. Исследование TGI-Russia, 1 пол. 2009

База: россияне 16+

	Оперившиеся птенцы	Вылетевшие из гнезда	Родители дошкольников	Родители младших школьников	Родители подростков
Бытовой техники	9%	23%	10%	7%	13%
Мобильного телефона	13%	25%	7%	6%	8%
Аудио- или видеотехники	5%	8%	3%	12%	8%
Автомобиля	17%	9%	27%	28%	17%
Компьютера, оргтехники	8%	4%	15%	6%	8%
Ремонт квартиры, дома	15%	7%	20%	6%	17%
На образование (свое/детей)	4%	4%	3%	6%	14%

Важно понимать не только сегмент в целом, но и

КАКОВОГО ДОУМЦОВА

Интеллектуальный сноб

Не факт, что он интеллектуал. Но факт, что таких типов навалом.

Лысый, даже если ему 20 лет. Чтобы не путали с бандитами, ходит в квадратных очках.

Курит «Житан» или самокрутки. Уважает водку, виски, кофе и ряжениу.

Считает всех быдлом и лохами.

Любит халяву и гордится этим. Питается преимущественно на презентациях.

Одет в вельветовые штаны и замшевую куртку. Шарф, кеды – все от малоизвестных голландских и молодых японских дизайнеров либо винтаж. Сумка с надписью «DDR».

В его доме есть несколько вещей, назначения которых не знает и сам.

Никогда не смотрит телевизор, презирает спорт и не танцует. Но охотно расширяет сознание.

Передвигается на «Смарте» или на моторолере «Веспа». Всегда опаздывает на час.

Виртуозно ругается матом, особенно в литературных и околосмузыкальных кругах. Любит приставку «пост».



Говорит «в этой стране».

Неплохо знает языки, которые плохо знают другие. Мечтает уехать из «этой страны» и написать книгу.

В любом городе мира знает маленький ресторанчик, где обязательно нужно заказать какое-нибудь блюдо, потому что только там его умеют готовить правильно.

Любой диск, изданный тиражом более 200 экземпляров, считает симулякром (гоном). При этом может хвалить Бритни Спирс и делать вид, что не знает, кто такой Тимати.

Знает, как помирить арабов с евреями, но не знает, что делать с пьяным соседом, который буйнит на лестнице.

Новый год встречал в одиночестве с ящиком виски.

Восемь раз в день пишет в «ЖЖ». Работает журналистом, креативщиком, музыкальным критиком. Рабочий инструмент – Apple Macintosh.

Женат на некрасивой, но умной женщине старше себя.

Из-за тонкой организации психики обязательно имеет странную фобию. Например, боится есть сыр в кино.

Ключевые профили (personas)

СЛУЧАЙНЫЙ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ САЙТА

«Андрей, студент 1 года магистратуры экономического факультета МГУ, активный пользователь Facebook. Он по несколько раз в день читает обновления своей ленты друзей и сам активно публикует информацию: обновляет свой статус, дает ссылки на интересные странички и комментирует их с помощью плагина Facebook. Иногда пишет в Твиттер.

В друзьях у Андрея пользователь FutureToday, которого он добавил еще год назад, прочитав интересный материал на сайте по ссылке у кого-то из своих друзей – посчитав, что так он будет неторопливо готовиться к поиску первой работы. FutureToday регулярно постит интересные сообщения о работодателях, стажировках и других мероприятиях для молодых специалистов. Некоторые оказываются интересными и Андрей переходит по ссылке, чтобы прочитать весь материал. Особенно интересные штуки он лайкает, чтобы сохранить на будущее и порекомендовать друзьям.

В какой-то момент, Андрей читает информацию о part-time стажировке в крупном банке и понимает, что расписание уже позволяет ему откликнуться на вакансию – что он и делает.

Не пройдя отбор, Андрей уже целенаправленно идет на fut.ru, чтобы понять, в чем же может быть причина фейла, узнать, как избежать этого в будущем, и найти новые варианты для стажировки"

Пользовательские сценарии



Возможные параметры ключевого профиля

- B2B, B2C, B2G (далее для B2C)
- где живет клиент (в городе, селе, в доме, квартире и т.д.)
- сколько ему лет, какое у него образование и семейный статус
- чем он занимается (работает по найму, предприниматель, собственник бизнеса, безработный, пенсионер, студент и т.д.)
- какие у него интересы (увлечения, хобби)
- какие у него проблемы и как он использует продукт
- какую сумму в месяц клиент тратит на покупки
- как он осуществляет покупки
- каков его уровень знаний о вашем продукте (эксперт, дилетант, случайный прохожий и т.д.)
- и другие социальные, культурные, личностные и психологические факторы...

**ГЛАВНОЕ – ЧТОБЫ КЛЮЧЕВОЙ ПРОФИЛЬ БЫЛ ТИПИЧНЫМ
ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ ЗНАЧИМОЙ ДОЛИ РЫНКА! (обычно 4-7)**

Давайте потренируемся!

Мобильная платформа для покупки цветочных букетов

СПИСОК КЛЮЧЕВЫХ ПРОФИЛЕЙ на базе следующих критериев:

1. Сезонные покупатели (1-е сентября, 14 февраля, 8 марта)
2. Индивидуальное событие (свадьбы, похороны, дни рождения, достижения, выступление и т.п.)
3. Ухаживание
4. По ситуации потребления (запланированная покупка, импульсивная)
5. По типу получателя (любовь, дружба, бизнес)
6. Продуктовые предпочтения, в т.ч. дополнительные продукты и сервисы
7. Оплата
8. География
9. Социально-демографические характеристики
10. По интенсивности использования (новые, постоянные, случайные)

Давайте потренируемся!

Онлайн экомаркет натуральной косметики

СПИСОК КЛЮЧЕВЫХ ПРОФИЛЕЙ на базе следующих критериев:

1. По потребительской роли (себе, в подарок, для перепродажи)
2. По интенсивности использования (новые, постоянные, случайные)
3. По среднему чеку
4. Продуктовые предпочтения (какие продукты покупает, как выбирает), в т. ч. готовность пробовать новое
5. Мотивы покупки натуральной косметики (польза для себя, забота об экологии)
6. Оплата
7. Доставка
8. География
9. Социально-демографические характеристики

Давайте потренируемся!

Использование отходов лесопереработки для альтернативных источников энергии

ПОРТРЕТ КЛИЕНТА «КРЕПКИЙ СЕРЕДНЯЧОК»

Тип: B2B, энергоемкие производства, российская компания, распределенная география

ЛПР: Собственник / Топ-менеджер (ГД, ФД, ДП)

Пол и возраст: Мужчина, 30-60 лет

Увлечения ЛПР: Футбол, Рыбалка, Охота

Основные мотивы для приобретения:

1. Экономия
2. Надежность
3. Мобильность / Гибкость

Давайте потренируемся!

Качественный пошив одежды для коллекций известных российских дизайнеров

ПОРТРЕТ КЛИЕНТА «КЛЮЧЕВЫЕ КЛИЕНТЫ»

Тип: B2B, российская компания, Москва и, возможно, Санкт-Петербург, известный

ЛПР: Собственник компании/ Главный дизайнер/ Спонсор

Пол и возраст: Женщина, 20-50 лет

Основные мотивы для приобретения:

1. Качество
2. Цена
3. Надежность
4. Сроки / простота поставки

Роли при покупке

Инициатор, предлагающий приобрести товар или услугу

Влияющий, совет или мнение которого влияет на конечное решение

Принимающий решение по любой из составляющих процесса – что, как и где покупать

Использующий. Тот, кто потребляет товар, услуги или пользуется ими.

Пожалуйста, приведите примеры!

Роли для b2b

Привратник

- кажущийся незначительным сотрудник компании-клиента незаметно может поддержать или заблокировать процессы покупки.

Оказывающий влияние

- он способствует или дает ход процессам, преследуя свои интересы, но официально не выполняет свои функции в процессе покупки.

Закупщик

- он разрабатывает процесс покупки и несет ответственность за риск при покупке. Обойти его невозможно.

Принимающий решение

- за ним закреплено право последнего слова при принятии решения о покупке, имеющей особое значение. Если речь идет о крупной покупке, принимающих решение может быть несколько

Пользователь

- в области продуктов производственного назначения он использует продукцию при обработке и переработке. Закупщик не может не учитывать мнение пользователя о продукции

Поведение при покупке (пример)

Привычное покупательское поведение

Простой процесс принятия решения

Долгий / Комплексный процесс принятия решения

Импульсивное покупательское поведение

Процесс покупки

1. Осознание проблемы
2. Поиск информации
3. Оценка вариантов
4. Решение о покупке
5. Покупка
6. Реакция на покупку

Классические три этапа



Stimulus

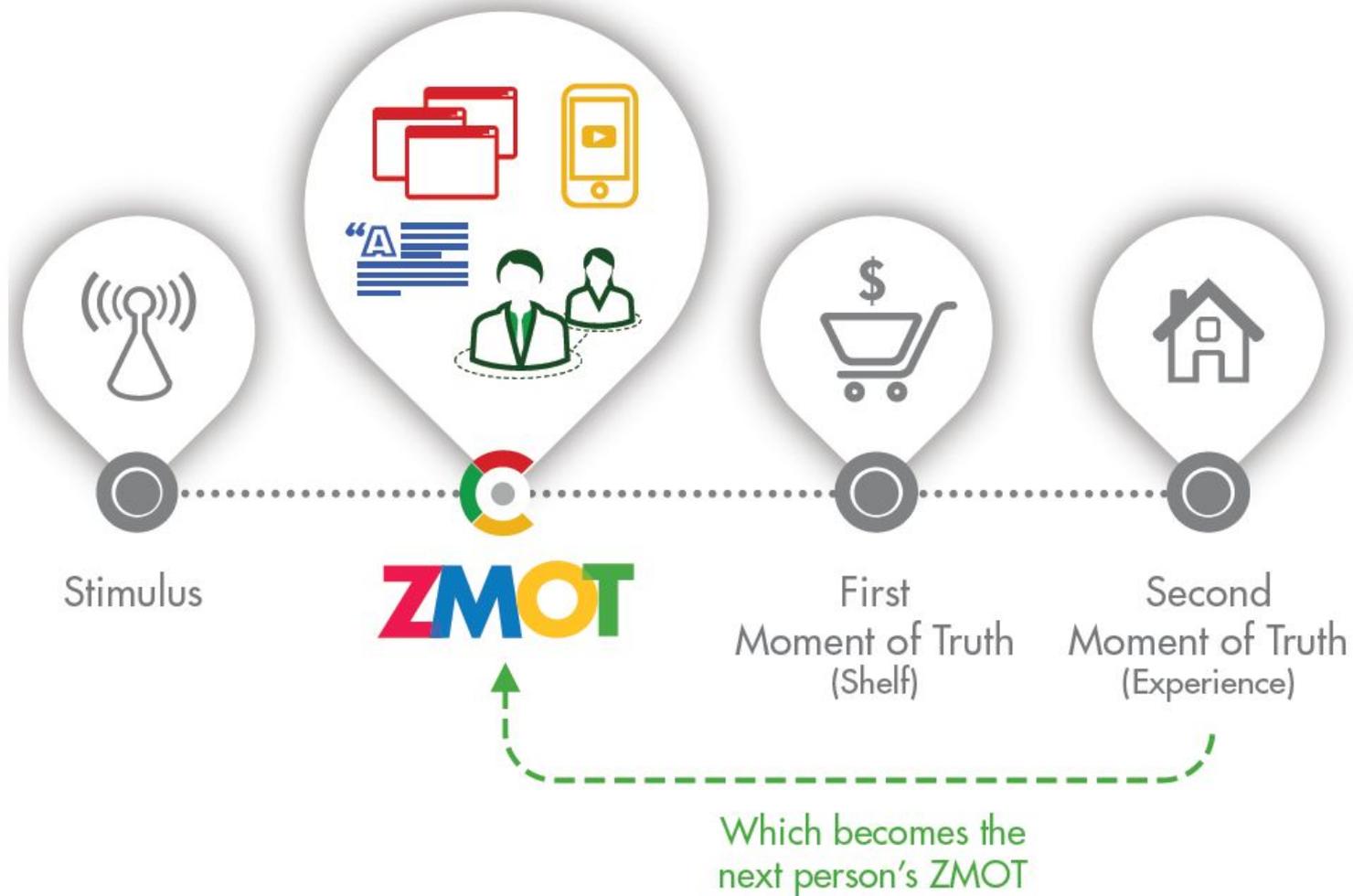


First
Moment of Truth
(Shelf)



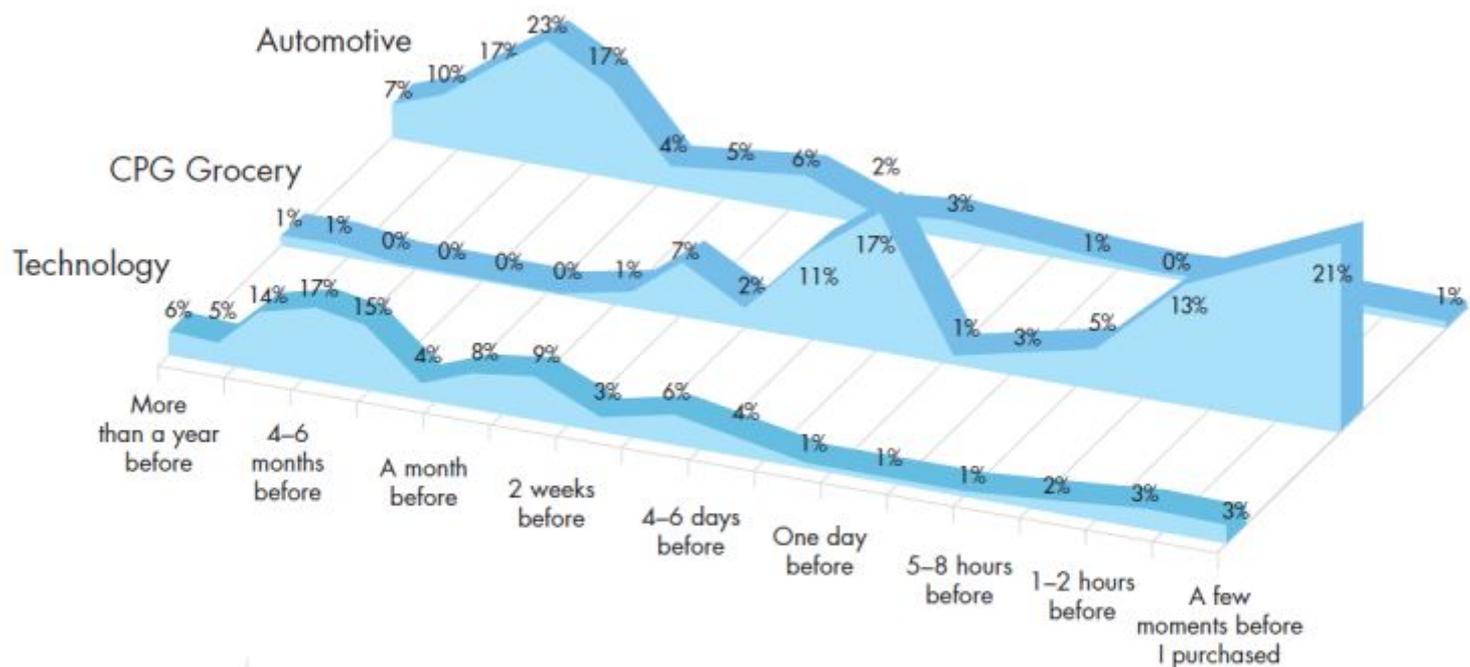
Second
Moment of Truth
(Experience)

Новые горизонты



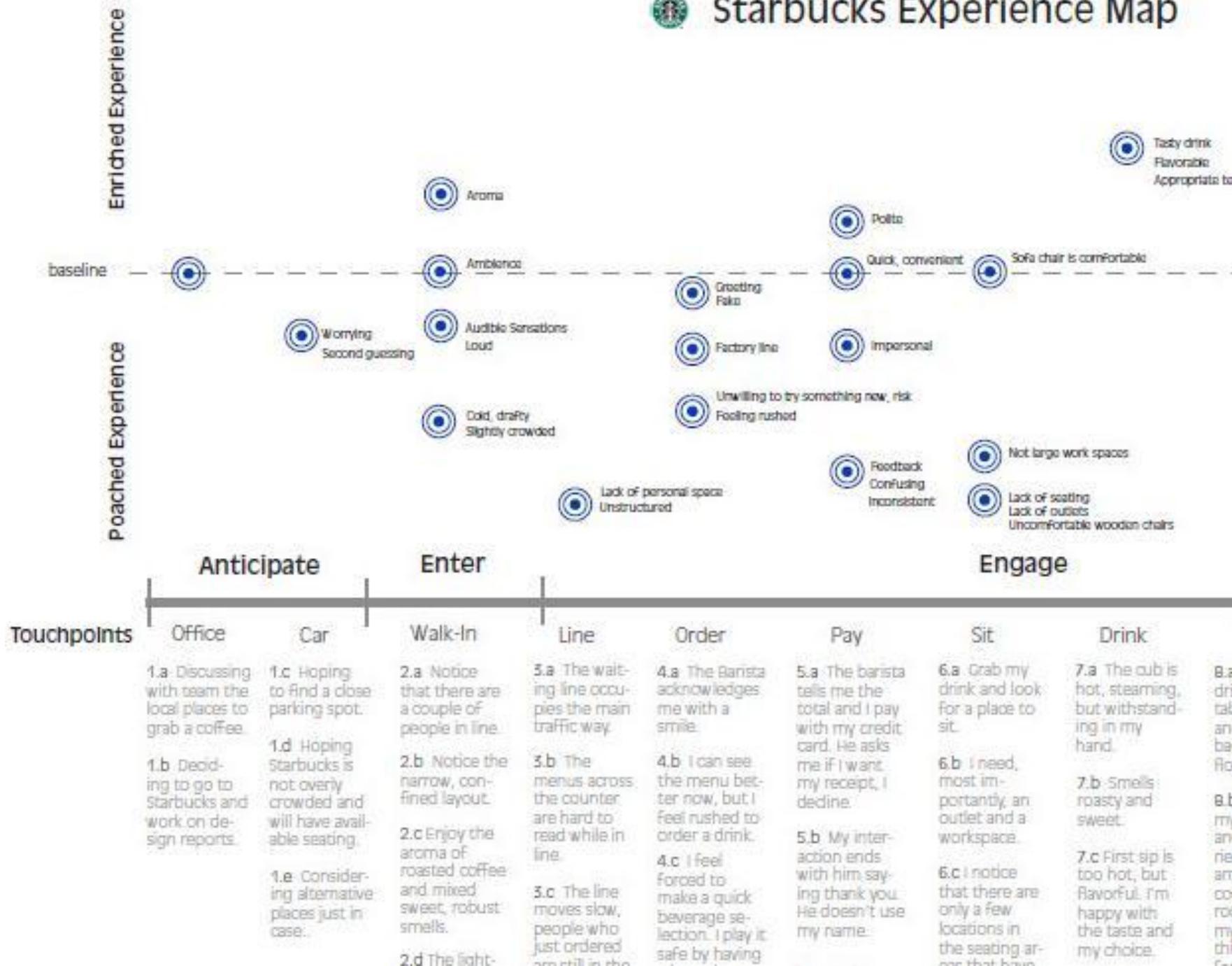
Время между поиском информации и покупкой может быть очень значительным

Figure 3-2: Average purchase cycles for three diverse categories

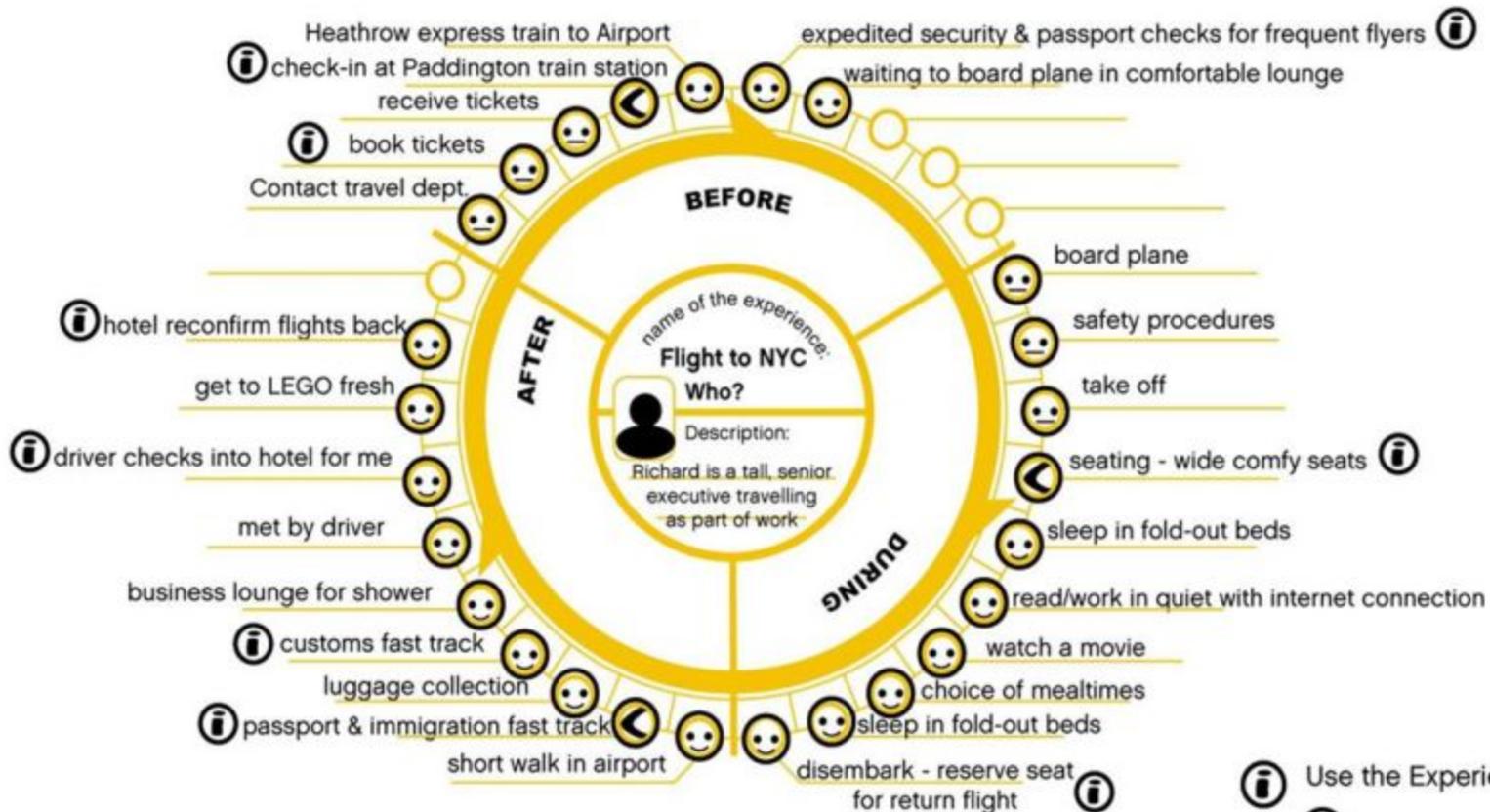


Source: Google/Shopper Sciences, Zero Moment of Truth Industry Studies, U.S., April 2011
 Automotive N=500, CPG Grocery N=500, Tech N=500

Starbucks Experience Map



Designing the Experience - Example WOW



- i** Use the Experience Icons:
- How can this be a positive experience?
- Make or break moment - what can we do to make sure consumers come back time and time again
- i** Where do we need data to help deliver the experience?

3 Social Gamer

Comcast Experience Map v.1.0



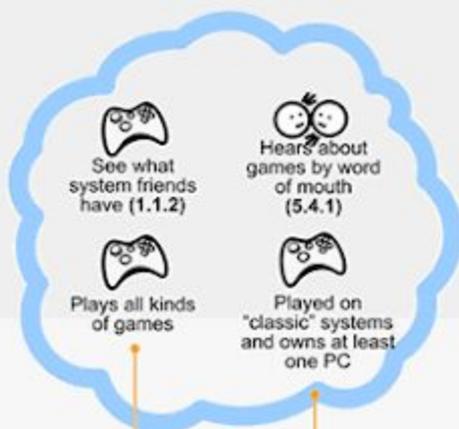
Richard

Age: 21
 Location: Philadelphia, PA
 Occupation: Student
 Family: Single
 Household Income: \$20k/year
 Computer Skill:
 Influence:

Key Motivators

- Hears about games mainly from friends through word of mouth
- Ability to play multi-player with friends very important
- Very aware of tech issues
- Price conscious, seeks deals
- May not own latest system but wants it badly
- May not own latest games but wants them badly
- Likes to see latest games in development
- Likes to purchase in person to have box to show off
- Expects game to last a long time
- Keeps up on latest gaming news to be "in the know"
- Reads and posts at blogs, gaming sites, forums
- Researches online, buys retail
- Read reviews and ratings
- Plays almost all genres, choices depend on friends and mood
- More focused on Storyline
- Willing to invest a lot of time into gaming
- Likes to maximize game investment (find hidden sections)
- Plays almost everyday
- Compares scores with friends

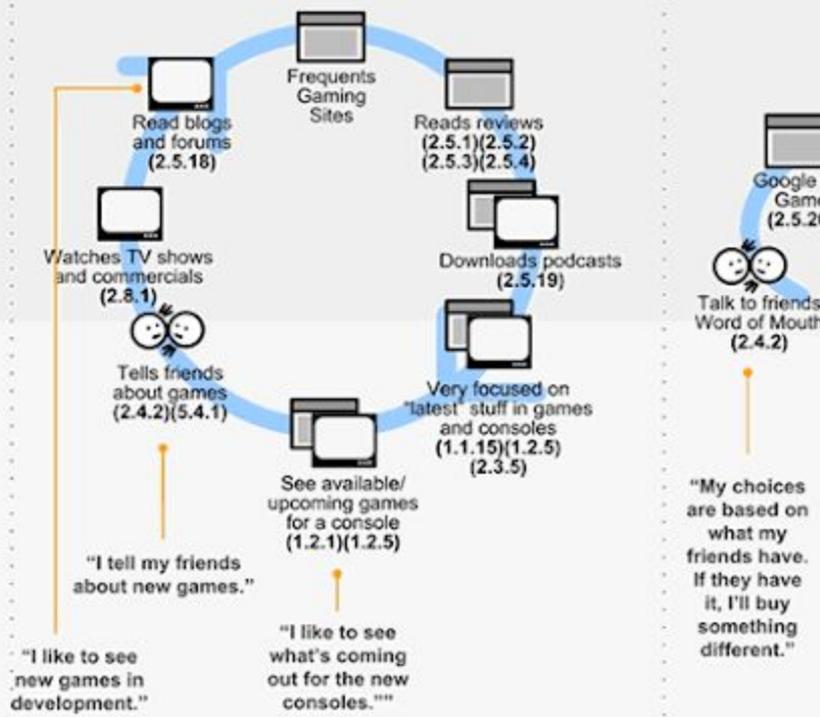
Past Experiences



"I'll play whatever depending on my mood."

"PCs allow you to customize more."

Awareness



LEGEND

Processes

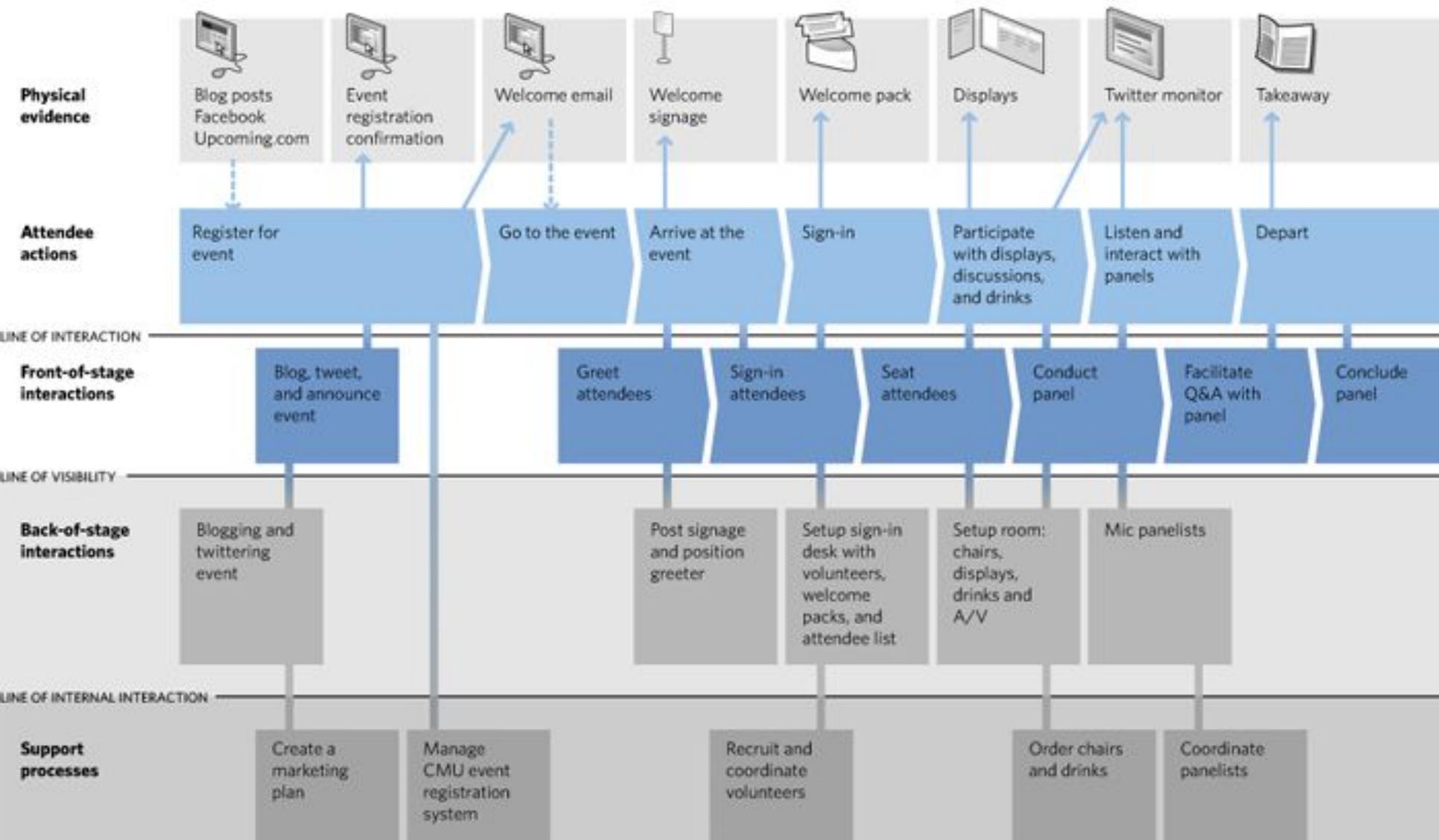


Icons



Service Blueprint for Seeing Tomorrow's Services Panel

find out more: <http://upcoming.yahoo.com/event/1768041>



Давайте потренируемся!

Сеть здорового фаст фуда

Customer Journey Map

1. По дороге из офиса ощутил голод
2. Увидел Mr.Pit и зашел в кафе
3. Встал в очередь
4. Выбрал
5. Заказал и оплатил
6. Взял с собой
7. Съел по дороге
8. Сел на метро

Давайте потренируемся!

Создание сети барбершопов с интегрированными в них кофейнями формата «To Go»

Customer Journey Map

1. Поговорил с другом, который порекомендовал сеть
2. Приехал в барбершоп заранее
3. Разделся
4. Выбрал напиток и снэк
5. Сел за стол поработать
6. Дождался своей очереди и сел в кресло
7. Пообщался с парикмахером, постригся
8. Расплатился
9. Вышел и сел в машину

Давайте потренируемся!

Организация сети банкоматов и сопутствующих банковских услуг

Customer Journey Map

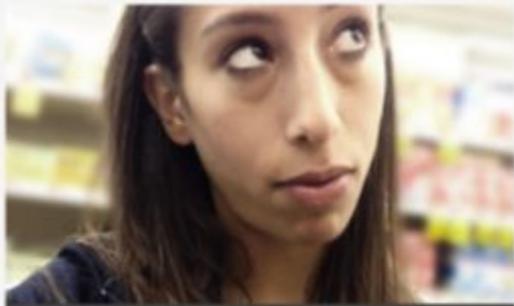
1. Проходя мимо банкомата DiGi вспомнил, что забыл взять деньги для необходимых покупок
2. Зашел в помещение с банкоматом и задумался о том, какая комиссия будет снята в этом банке
3. Увидел большое сообщение, что комиссия – 0%
4. Занял очередь
5. Получил деньги
6. Вышел из помещения

Давайте потренируемся!

Еще один способ создавать CJM – делать сториборды. Фактически сториборды – то изображение какого-то процесса в виде последовательности картинок.

Упражнение «Сумасшедшие восьмерки»: 5-минутное упражнение на создание 8-шаговых сторибордов для известных ситуаций: в дороге спустило колесо; время обеда, а дома закончилась еда; надо ответить ребенку на вопрос, а ответа вы не знаете; вечер рабочего дня и вы вспоминаете, что забыли купить подарок на годовщину вашей свадьбы; старые рубашки пришли в негодность, пора покупать новые; вы выбираете, куда поехать отдыхать.

Запостить фотки своих сторибордов с хэштегом #ezstory #sciencepark



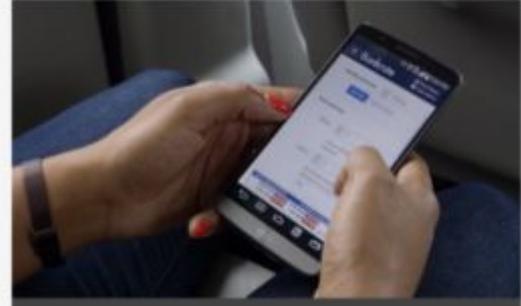
IS-IT-WORTH-IT MOMENTS

Giana justified a higher priced item while in-store.



SHOW-ME-HOW MOMENTS

Danielle gained confidence in using a new product.



ONE-STEP-AT-A-TIME MOMENTS

Erica planned for a new home during spare moments.

МИКРОМОМЕНТЫ



I-WANNA-TALK-TO-A-HUMAN MOMENTS

Leif called ahead and it paid off.

MICROMOMENTS



TIME-FOR-A-NEW-ONE MOMENTS

Cathy tackled her to-do before it hit her list.



NEW-DAY-NEW-ME MOMENTS

Mabel found a look she loved while getting ready.



READY-FOR-CHANGE MOMENTS

Marlon kicked off a career change while on-the-go.

Давайте потренируемся!

Платформа для онлайн заказов строительных материалов с отслеживанием ценовой политики и логистики

Микромоменты

1. Когда они уже доставят мой заказ?
2. Эти материалы действительно столько стоили?
3. Так, куда поедем за материалами?
4. Как решим: сейчас купим весь объем или по мере надобности?
5. Не надо было покупать на рынке, теперь не обменяешь...

Давайте потренируемся!

Приложение по доставке еды внутри Садового кольца в течение 5-15 минут

Микромоменты

1. Где закажем?
2. Добежим до Mr.Pit или закажем?
3. Опять у нас в офисе микроволновка сломалась!
4. До дедлайна 4 часа, а есть хочется аж жуть!
5. Надоели уже все окрестные заведения!

Давайте потренируемся!

Кино и видео продакшн

Микромоменты

1. О! Какой у них клёвый ролик о компании!
2. Босс сказал он хочет записать видеообращение
3. Как бы объяснить сотрудникам, как пользоваться этой новой системой?
4. А давайте попробуем видео-рекламу на youtube?
5. Давайте сделаем памятный репортаж с нашего корпоратива?

Конкурентная ситуация

«Пивовар привык считать другого пивовара своим основным соперником на рынке, а между тем настоящий его соперник – производитель мороженого. Издатель считает, что его конкуренты – другие издатели. На самом деле он конкурирует с поставщиками парусных шлюпок, теннисных ракеток, игральных карт и лыж...»

С.Н.Паркинсон. Законы Паркинсона

5 сил конкуренции М.Портера



Появление **новых конкурентов** менее вероятно, если...

1. Нет возможностей для экономии на масштабе или кривой опыта
2. Новички оказываются в невыгодном положении, независимо от их размера (доступ к поставщикам, ноу-хау и т.п.)
3. Потребители неохотно переключаются на новые продукты
4. Высоки необходимые для выхода на рынок капиталовложения
5. Высока власть покупателя или посредника на рынке
6. Существует тот или иной вид государственного регулирования, ограничивающий выход новых конкурентов на рынок
7. На рынке низкая норма прибыли
8. Размер рынка не велик
9. Если заранее известно, что новые конкуренты будут встречены агрессивными действиями «старожилов»

Важно: Насколько легко новому игроку выйти на ваш рынок?

Власть поставщиков выше, если...

1. Поставщиков мало
2. Покупатель не играет большой роли в бизнесе клиента
3. Продукт поставщика – важный элемент бизнеса покупателя
4. Покупателю сложно переключиться с одного поставщика на другого
5. Поставщик имеет возможность интегрироваться вперед и стать конкурентом покупателя

Важно: Насколько ваш рынок интересен поставщику?

Угроза появления **субститутов** выше, если...

1. Покупателю легко переключиться с одного поставщика на другого
2. Цена заменителя ниже или качество выше, чем у вашего продукта
3. У фирм, производящих товары-субституты выше рентабельность

Важно: Какие другие продукты или услуги могут выполнять те же функции, что и Ваши продукты/услуги?

Покупатели имеют большую силу, если...

1. Товар стандартный, слабо дифференцированный
2. Возможность вертикальной интеграции назад
3. Точная информация о структуре себестоимости, имеющаяся у покупателей
4. Чувствительность покупателей к цене
5. Низкая прибыльность покупателей
6. Концентрация в отрасли покупателей выше концентрации в отрасли продавцов
7. Объем закупок покупателя превосходит объем продаж продавца

Важно: насколько покупателям важен Ваш продукт?

Конкуренция между продавцами выше, если...

1. Больше конкурирующих компаний
2. Медленно растет спрос на продукцию
3. Высока доля постоянных издержек в себестоимости
4. Покупатель легко переключается между марками
5. Существуют причины для изменения статус кво
6. Высоки затраты на выход с рынка
7. Более равнозначны конкуренты (по размеру)
8. Существуют значительные различия между конкурентами в качественных характеристиках

Важно: насколько интенсивна конкуренция внутри отрасли?

Четыре типа конкурентов

Брендовые конкуренты (brand competitors): их продукты похожи по характеристикам и выгодам, продаются тем же потребителям по тем же ценам.

Продуктовые конкуренты (product competitors): конкурируют в одном с Вами продуктовом классе, но с продуктами, обладающими другими характеристиками, выгодами и ценой.

Родовой конкурент (generic competitor): продвигают другие продукты, которые, тем не менее, решают те же проблемы или удовлетворяют те же потребности, что и Ваши продукты.

Конкуренты за общий бюджет (total budget competitor): конкурируют за ограниченный финансовый бюджет покупателя.

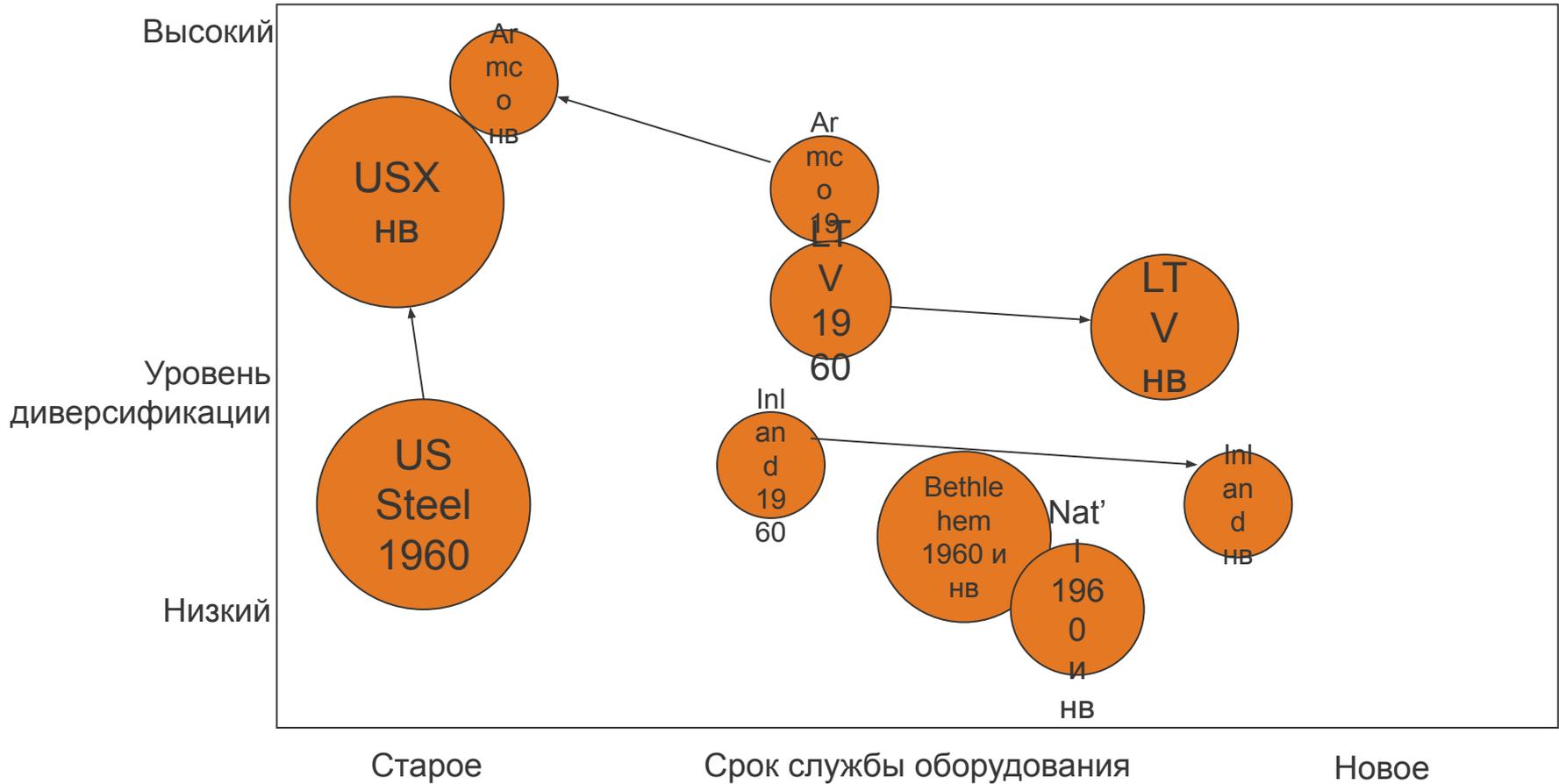
Типы конкуренции (А.Морейнис)

1. Рынок, на котором есть **крупные инвестиционные игроки**.
Инвестиционный игрок — это компания, которая получила достаточно большие инвестиции на свое развитие
2. **Зрелый и устоявшийся рынок**, на котором есть естественный лидер или несколько лидеров. Естественный лидер — это компания, захватившая значительную долю рынка, и зарабатывающая достаточное количество денег, чтобы защищать свою позицию и продолжать развиваться.
3. Рынок существуют достаточно давно, **явных лидеров, естественных или инвестиционных, нет**. Есть много мелких игроков. Скорее всего, на этом рынке просто нет достаточного количества денег. На этом рынке либо узкая аудитория, либо низкая маржинальность, либо слишком высокая локальность

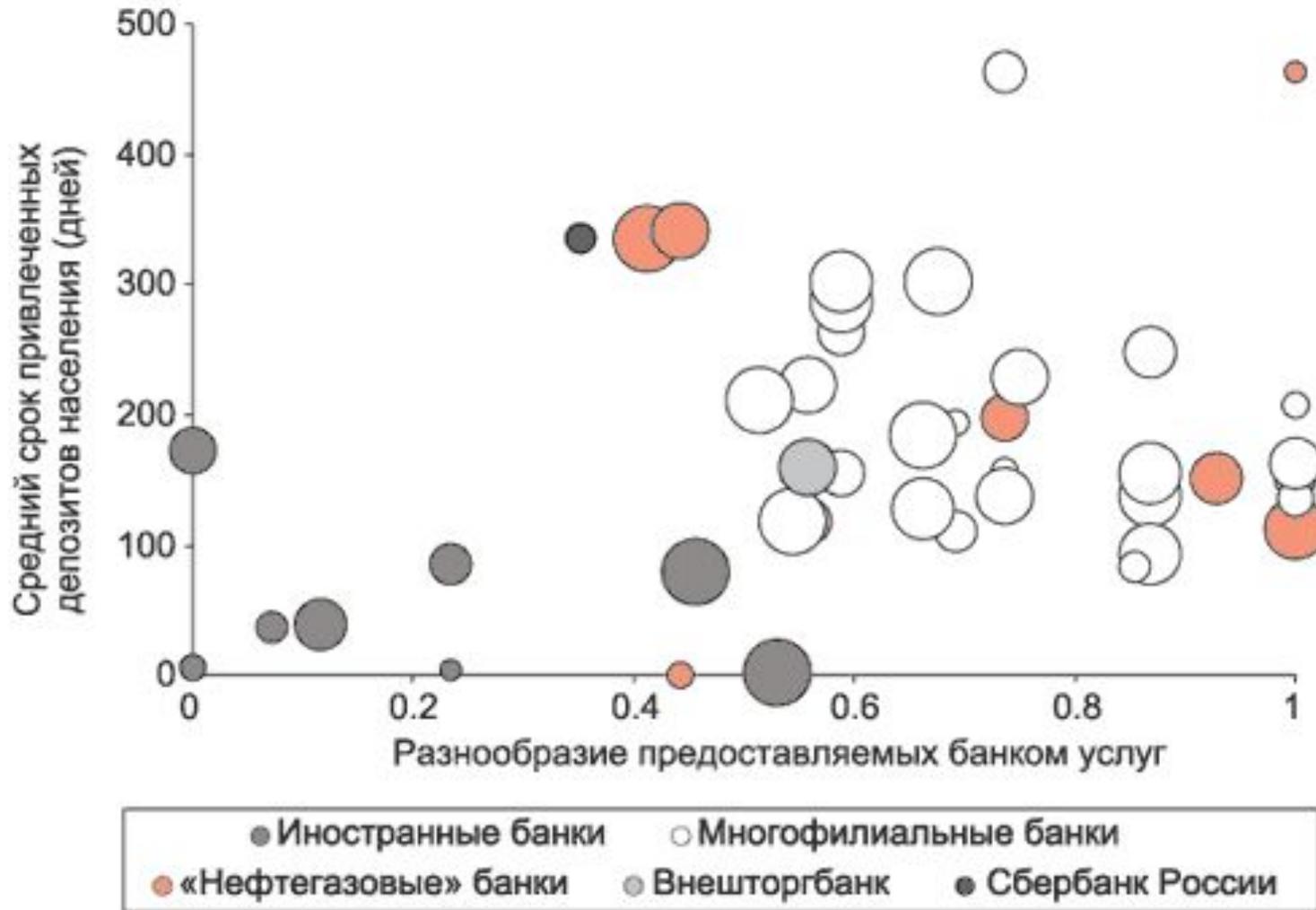
Конкурентные **ПОЗИЦИИ**

- Не все компании на рынке являются нашими прямыми конкурентами.
- Чтобы понять ситуацию на рынке, можно провести сегментацию продавцов по методу стратегических групп.
- Карты стратегических групп представляют собой визуализацию набора существующих сегментов и конкуренцию в рамках этих сегментов.

Карта стратегических групп

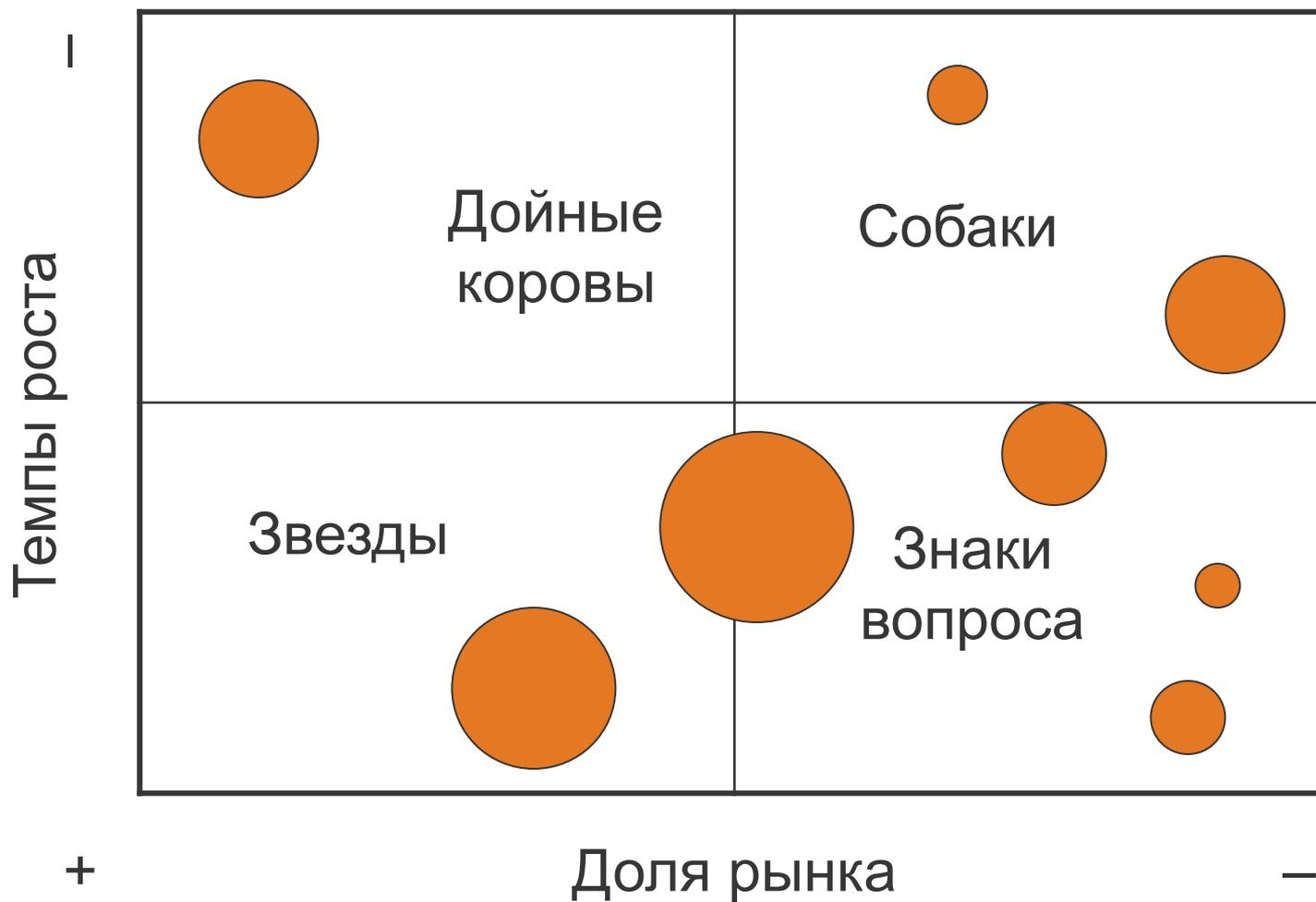


Пример банковской карты групп

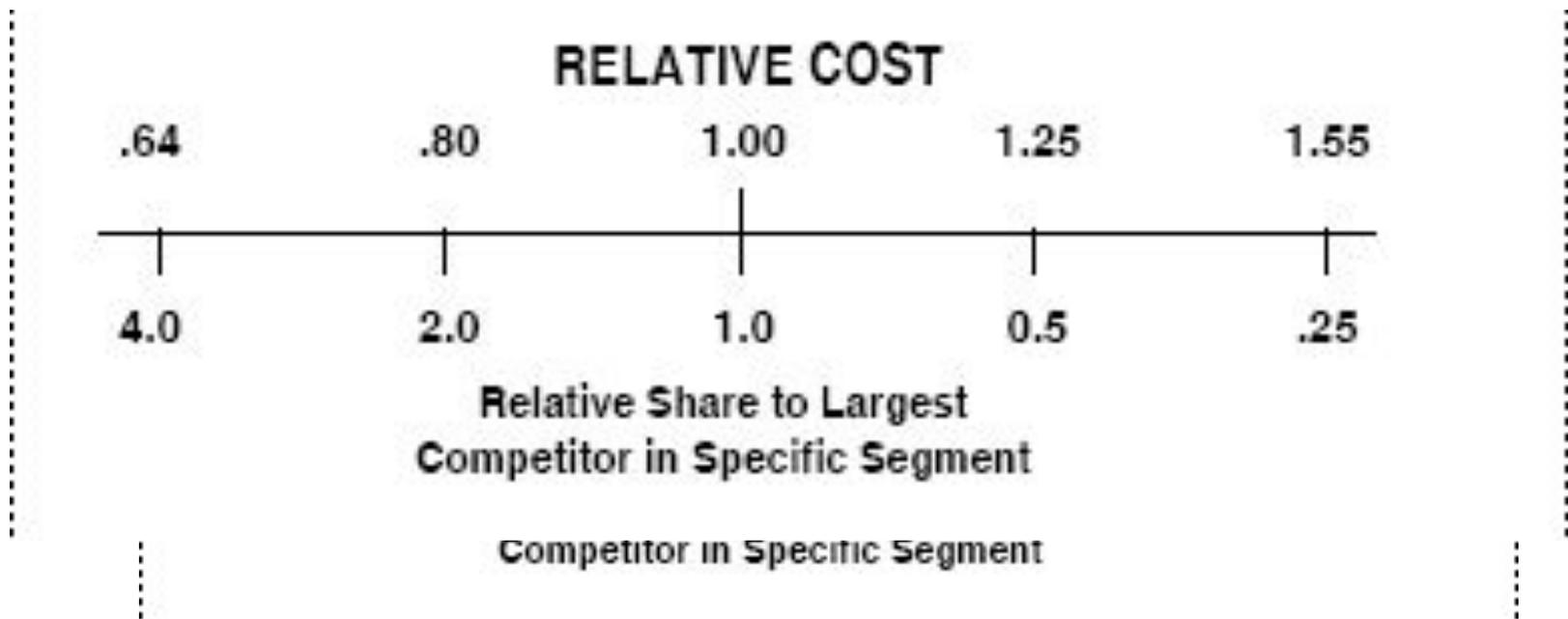


Прирост основных видов активов и пассивов, по группам банков с 1.10.2001 по 1.04.2002 (в млрд. руб.)

Матрица BGG как пример карты групп



Соотношение затрат и доли рынка



Для создания карт стратегических групп часто используются:

Широта рынка (сегментация и позиционирование)

Качество товара/услуги

Географический охват

Уровень вертикальной интеграции

Коммерческое / Некоммерческое предприятие

Основные **экономические** показатели, характеризующие отрасль

- Размер рынка
- Масштаб конкуренции
- Темпы роста рынка и этап его жизненного цикла
- Количество конкурентов и их относительные размеры
- Количество покупателей и их относительные размеры
- Степень интеграции основных конкурентов
- Каналы распространения продукции
- Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров
- Степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов
- Возможность экономии на масштабе
- Действие кривой опыта
- Уровень загрузки производственных мощностей
- Условия входа в отрасль и выхода из нее
- Отраслевой показатель прибыльности

Отраслевой показатель прибыльности

All United States airline carriers combined

2012 revenue: \$195.6B

2012 profit margin: 0.2%

Market capitalization:
\$112.4B



2012 revenue: \$50.2B

2012 profit margin: 21.0%

Market capitalization:
\$393.8B

Барьеры входа

Нестратегические

- Емкость рынка (ограниченность спроса)
- Объем капитальных затрат (первоначальных инвестиций)
- Абсолютное преимущество в издержках
- Вертикальная интеграция
- Институциональные барьеры (лицензии, ограничения на вход иностранных фирм и др.)
- Качество товара и репутация

Стратегические

- Ценообразование, ограничивающее вход
- Дополнительные инвестиции в оборудование
- Дифференциация продукции
- Вертикальные ограничения
- Лоббизм

Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ; critical success factors; CSF) – то, что надо делать хорошо на данном рынке, чтобы быть успешным.

Rockart (1979) suggested the term **critical success factor** to define those few performance measures which, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the things that must go right. If results in these areas are not satisfactory, the organization's efforts and resources will not have been well spent. Therefore, critical attention must be paid to these success factors.

Hygienic factors are issues which have to be managed sufficiently to guarantee successful business operations, however addressing these factors does not lead to any competitive advantage.

Возможные КФУ

В технологиях

- Уровень научных исследований
- Инновации в производственном процессе
- Разработка новых товаров
- ИТ-инфраструктура
- Интернет-стратегия

В производстве

- Низкая себестоимость
- Высокое качество продукции
- Интенсивность использования основных средств
- Выгодно местоположение
- Высокая производительность труда
- Гибкое производство

В сбыте

- Широкая дистрибьюторская сеть
- Отличный доступ к розничным сетям
- Собственная розничная сеть
- Низкие издержки реализации
- Качество исполнения заказов потребителей

В маркетинге

- Быстрый запуск новых товаров
- Высокий уровень обслуживания
- Широкий ассортимент
- Высокая квалификация торгового персонала
- Привлекательный дизайн
- Качественная реклама
- Гарантии

В кадрах

- Высокий профессионализм сотрудников
- Низкая текучесть кадров
- Сильный бренд работодателя
- Сильная корпоративная культура
- Низкие затраты на персонал

Прочие КФУ

- Хороший имидж
- Доступ на финансовые рынки
- Качественный менеджмент
- Доступ к лицензиям
- Патенты

GAP-анализ: Сформировать список КФУ (3-8)

КФУ				
Наличие дилерской сети				
Эксклюзив				
Сервис				
Техническая поддержка				
Модельный ряд				
Σ				

GAP-анализ: Оценить важность и присвоить веса

КФУ	Вес			
Наличие дилерской сети	0,33			
Эксклюзив	0,29			
Сервис	0,21			
Техническая поддержка	0,10			
Модельный ряд	0,08			
Σ	1,00			

Составить список конкурентов и оценить от 1 до 10

КФУ	Вес	К1	К2	
Наличие дилерской сети	0,33	10	6	
Эксклюзив	0,29	9	7	
Сервис	0,21	5	5	
Техническая поддержка	0,10	7	4	
Модельный ряд	0,08	8	4	
Σ	1,00	39	26	

Оценить себя по каждому КФУ

КФУ	Вес	К1	К2	К0
Наличие дилерской сети	0,33	10	6	4
Эксклюзив	0,29	9	7	3
Сервис	0,21	5	5	4
Техническая поддержка	0,10	7	4	8
Модельный ряд	0,08	8	4	7
Σ	1,00	39	26	26

Перемножить полученные оценки и соответствующие веса

КФУ	Вес	K1	K2	Ko
Наличие дилерской сети	0,33	3,25	1,95	1,30
Эксклюзив	0,29	2,59	2,01	0,86
Сервис	0,21	1,06	1,06	0,85
Техническая поддержка	0,10	0,53	0,30	0,60
Модельный ряд	0,08	0,80	0,40	0,70
Σ	1,00	7,36	5,73	4,31

СТРУКТУРА СЕМИНАРА



КОМПАНИЯ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ: ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА МАРКЕТИНГА



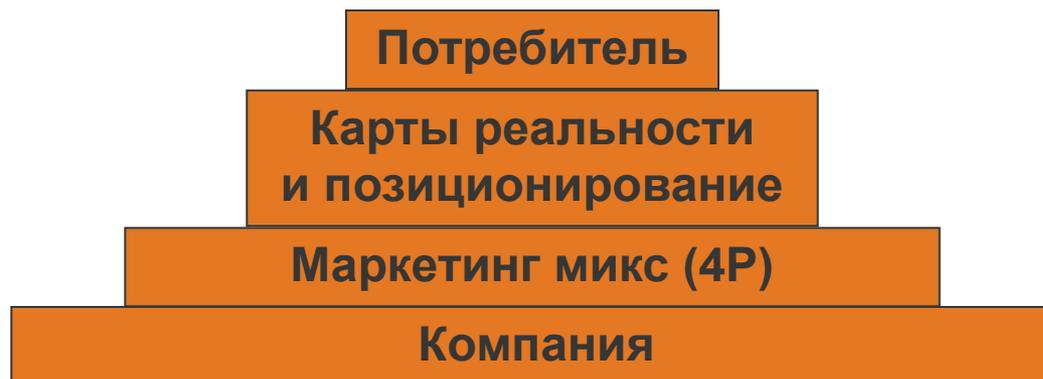
ОЦЕНКА РЫНКА: СТОИТ ЛИ ВАМ ВЫХОДИТЬ НА НЕГО?



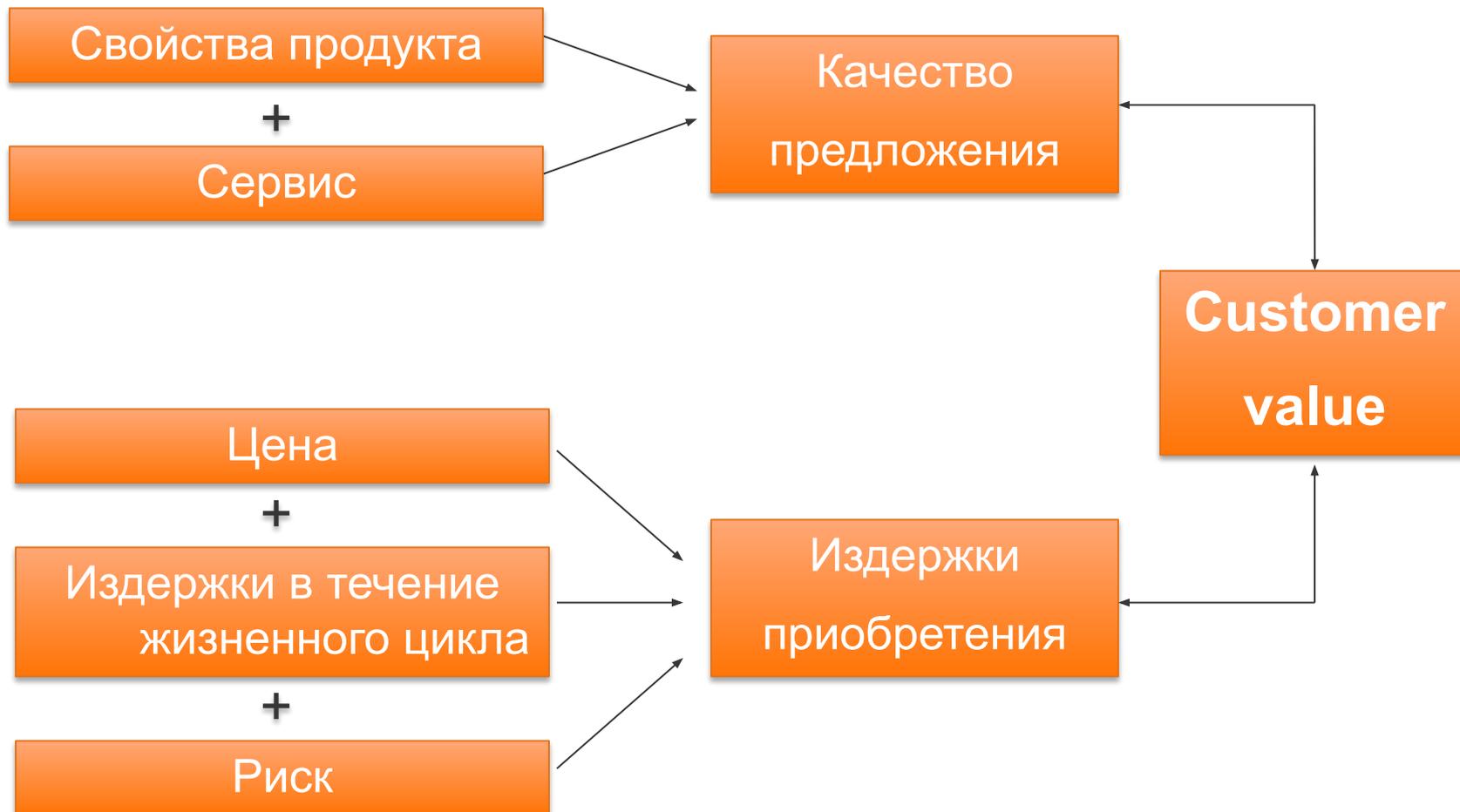
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: БИТВА ЗА УМЫ

Позиционирование и эффективный маркетинг микс

Таким образом, компании с различными маркетинг миксами ведут борьбу за формирование карты реальности потребителей и лидерские места в рамках сложившейся карты



Ценность для потребителя (Customer Value)



Значение потребительской ценности

Чего хотят потребители?

- $\max CV = TV - TC$

Как мы используем это в конкурентной борьбе?

- $\max TV$
- $\min TC$

Мы можем максимизировать....

Функциональную ценность (functional value),

- способность продукта/услуги решать конкретные задачи

Социальную ценность (social value)

- например, статус и другие социальные ценности, связанные с приобретением продукта

Эмоциональную ценность (emotional value)

- ценность от эмоций, получаемых в процессе покупки, ценность нового опыта

Интеллектуальную ценность (epistemic value)

- ценность удовлетворения жажды знаний и любопытства

Ситуативную ценность (conditional value)

- ценность продукта, обусловленная сложившейся ситуацией

Min Total Costs – нужно уменьшать

- Цену / воспринимаемую цену товара или услуги
- Затраты труда и времени на совершение покупки
- Эмоциональные затраты, связанные с покупкой и использованием товара
- Риски, связанные с продуктом
- Затраты потребителя, связанные получением выгод от покупки

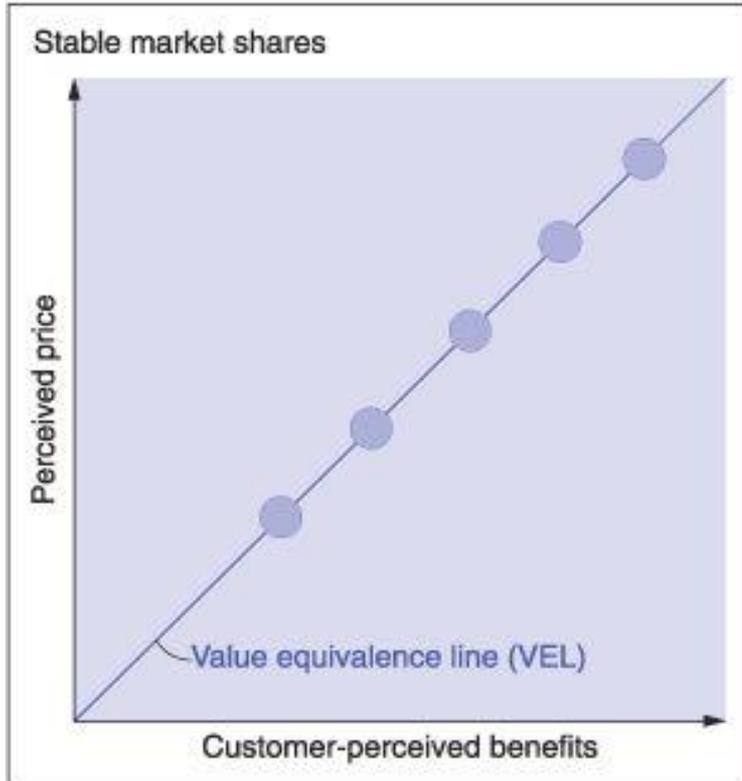
Какие есть инструменты для повышения customer value?

- Снижение производственных затрат
- Повышение качества бизнес-процессов
- Инновации в области продукта и ведения бизнеса
- Реклама и продвижение

Карта ценности

Exhibit 1

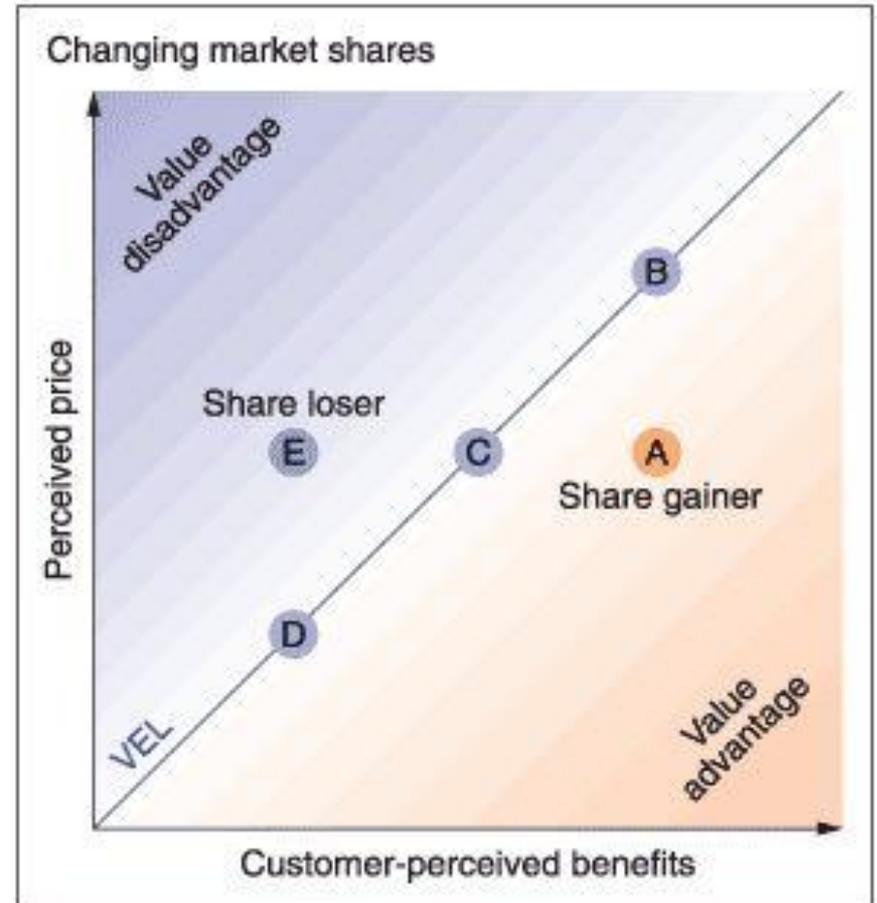
Value map



Customer value = perceived benefits
minus perceived price

Exhibit 2

Value map



Карта ценности и КФУ

Exhibit 3

Minicomputer value map

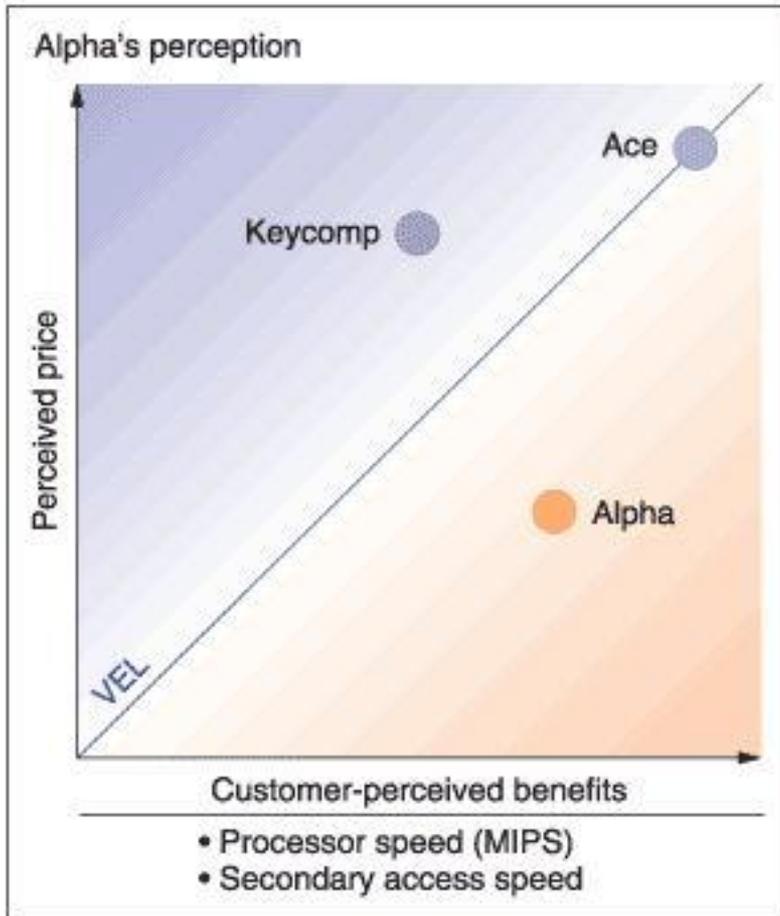
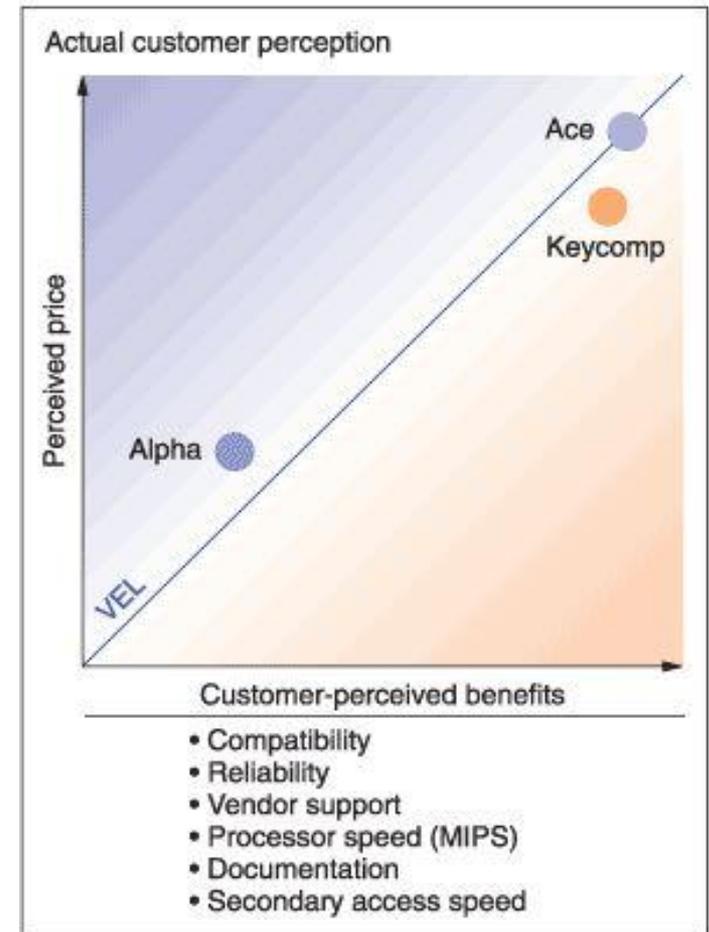


Exhibit 4

Minicomputer value map



Удовлетворение потребителя

Удовлетворение – это **ощущение довольства или чувство разочарования**, возникающие у индивида, сравнивающего свои предварительные ожидания и реальные качества приобретенного товара / результат.

Удовлетворение подчеркивает относительную ценность customer value.

Более того, само понятие «удовлетворенности» – **относительно**.

Удовлетворенность потребителей надо исследовать и формировать.

Основания для позиционирования

Какие могут быть основания для позиционирования продукта?

По характеристикам

- Зубные пасты: свежее дыхание, отбеливание зубов, кариес и т.п.

По качеству

- Розница: Копейка, Ашан, Седьмой Континент, Азбука Вкуса, Hediard

По конкуренту

- Avis vs. Hertz, Cola vs. 7UP

По способу использования

- Hellman's Mayonnaise vs. Kraft Salad Dressing

По пользователю / Lifestyle

- Женские журналы, Redd's, Miller

Помните: фокус в фокусе!

**ЛУЧШЕ ПОСТРОИТЬ ЧТО-ТО,
ЧТО НРАВИТСЯ
НЕБОЛЬШОМУ КОЛИЧЕСТВУ
ЛЮДЕЙ ДО ОДУРИ, ЧЕМ ЧТО-
ТО, ЧТО НРАВИТСЯ МНОГИМ
НО УМЕРЕННО.**

Вопросы?

СПАСИБО,

С РАДОСТЬЮ ОТВЕЧУ НА ВАШИ ВОПРОСЫ!

Денис Каминский, к.э.

Н.

Партнер FutureToday

dkaminsky@futuretoday.ru

+7 (495) 66-44-643

+7 (926) 294-07-74

