

Оценка эффективности маркетинговой деятельности

КУБИНА НАТАЛЬЯ ЕФИМОВНА,

К.Э.Н., доцент



Лучшими маркетологами становятся те,
кто научился уважать данные,
стал более организованным,
действительно начал смотреть:
что и сколько стоит и какую
прибыль это приносит.
Серджио Зиман



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ ФИРМЫ

*“ Скачущий по дороге всадник спрашивает крестьянина:
«Как проехать в ближайший город?»
«Вы двигаетесь не в самом лучшем направлении,» - отвечает
крестьянин. «Ничего: у меня прекрасный конь «.
– «Но вам же в другом направлении...»
- «Ничего: у меня запас еды на много дней».
Иногда, чем лучше у вас конь и чем больше запас провианта
тем дальше вы от цели.*

С. Лазарев «Чистая карма»



ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ В КОНТЕКСТЕ ПРОДАЖ

Эффективность в продажах можно условно разделить на следующие компоненты:

1. Себестоимость продаж (cost of sales). Составной параметр, включающий в себя затраты на продажу единицы продукции. Если продукция очень разнообразна, то себестоимость измеряется как все, затрачиваемые на продажу ресурсы на единицу оборота продаж.

2. Финансовые параметры:

- объем продаж;
- наценка;
- прибыль.

3. Уровень дистрибуции (то есть уровень физической представленности товара для целевой аудитории в наиболее вероятных или установленных местах покупки).

4. Доля на рынке.

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

Оценка эффективности маркетинговой деятельности

ОБЩАЯ МОДЕЛЬ СТОИМОСТНОЙ ЦЕПОЧКИ



с
н
и
е

о
-
ж
е

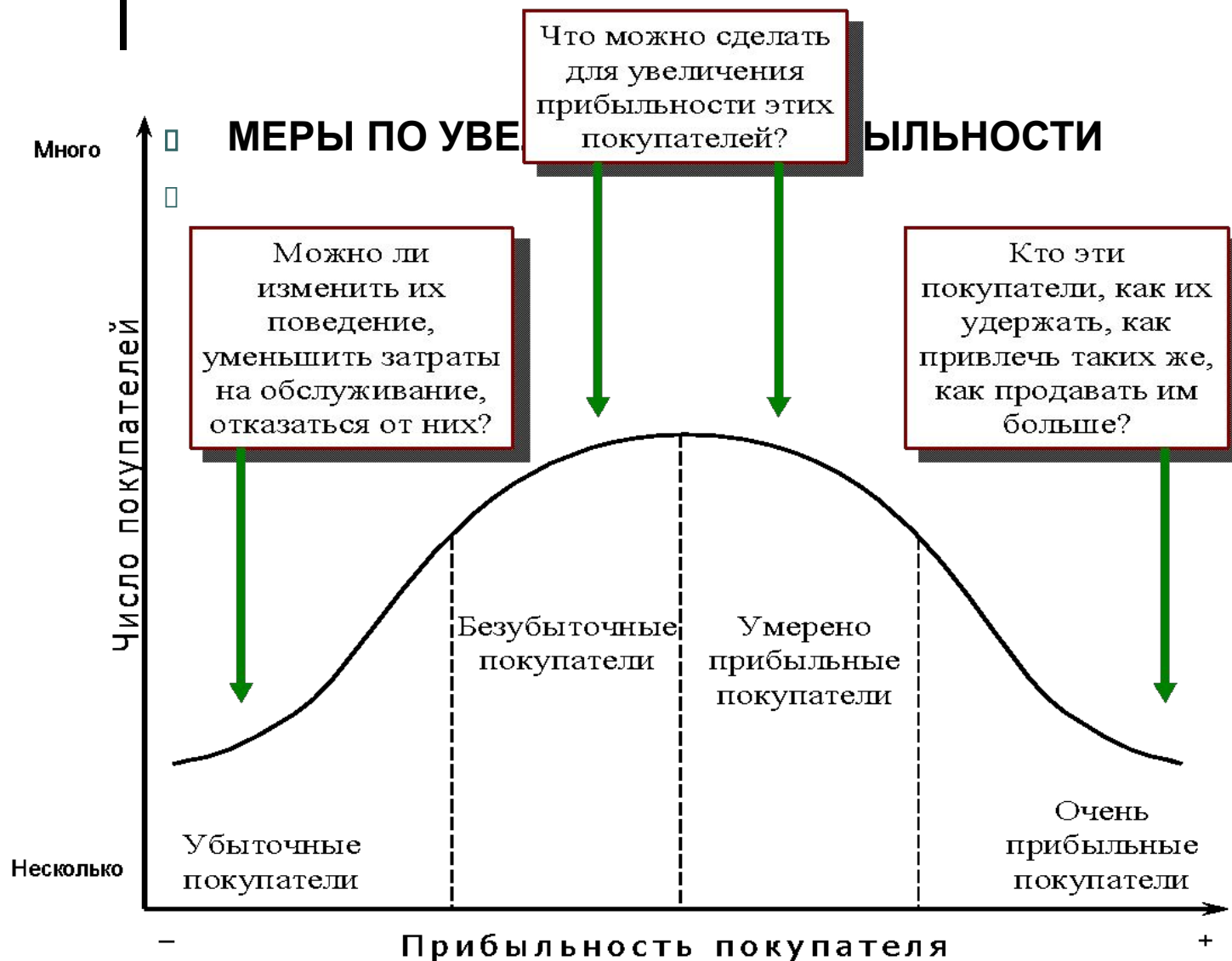
·
в
о
т

·
в
а
р

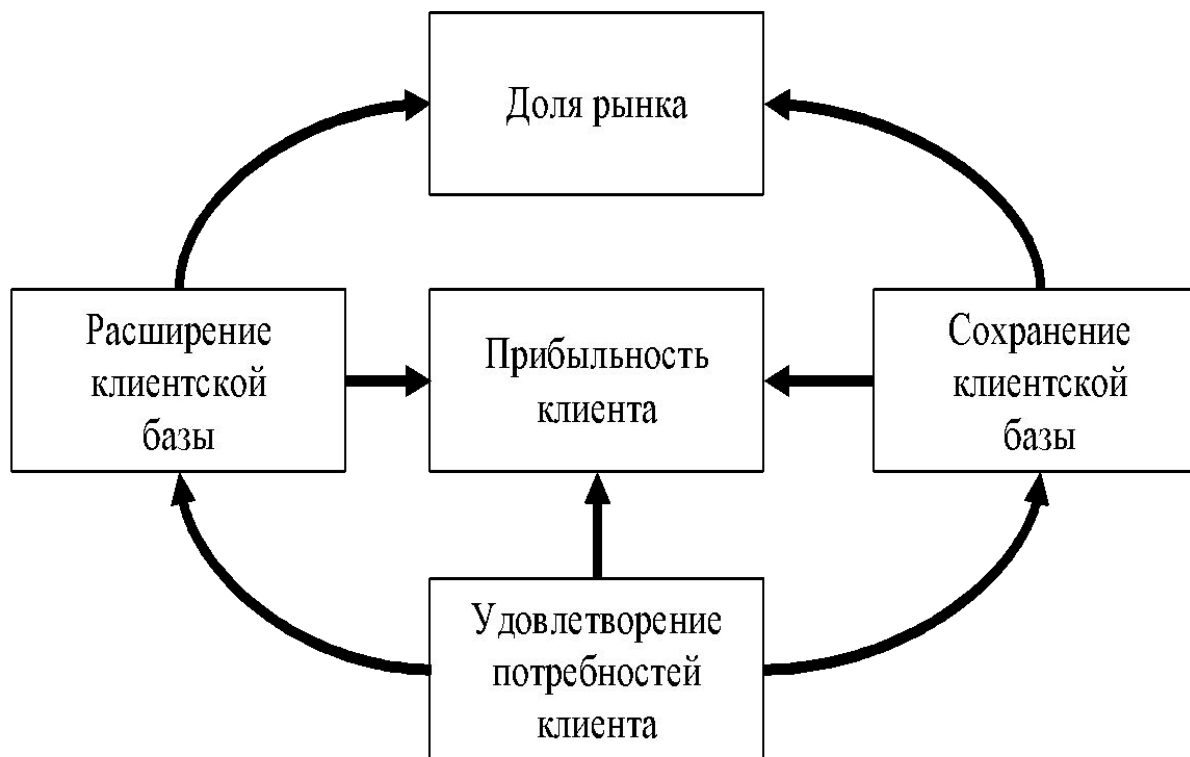
·
н
и
е

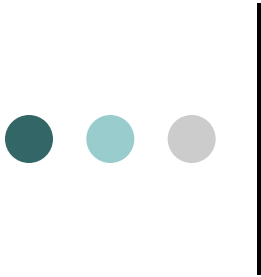
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ ФИРМЫ



***ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОЛИ
РЫНКА И ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИЕНТА***





Оценка эффективности маркетинговой деятельности

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОЛИ РЫНКА И ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИЕНТА

Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности (по результатам опросов)
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ДОЛИ РЫНКА



Качественный анализ доли рынка позволяет прогнозировать эффективность фирмы в будущем. Главный вопрос, ответ на который позволит дать этот анализ, звучит так:

«Как создается наша доля рынка?»

Качественный анализ доли рынка, %

Вопрос: «Какая из двух 30%-ных долей рынка предпочтительнее?»

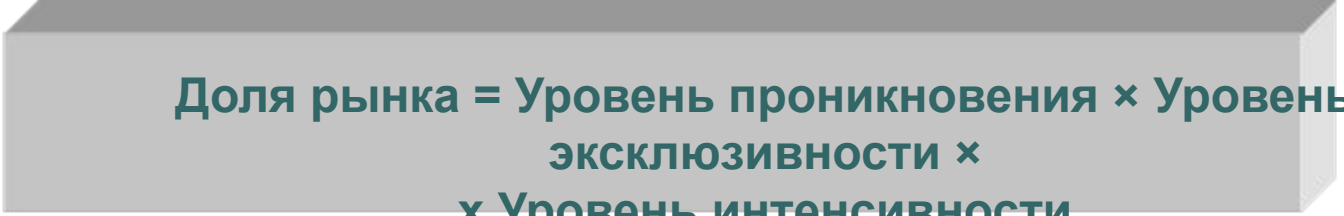
	Торговая марка А	Торговая марка Б
<i>Пример 1</i>		
Доля рынка	30	30
Состав клиентской базы:		
Высокоприбыльные покупатели	15	5
Непостоянные покупатели	15	50
Неприбыльные покупатели	5	15
Лояльные покупатели	65	30
<i>Пример 2</i>		
Доля рынка	30	30
Состав клиентской базы:		
Покупатели с растущими расходами	40	20
Покупатели с постоянными расходами	25	30
Покупатели с убывающими расходами	35	50



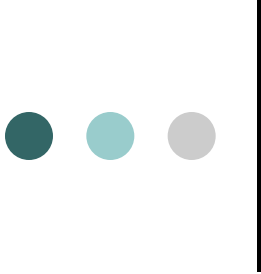
Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Качественный анализ доли рынка, %

- ▣ **АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОЛИ РЫНКА**
- ▣ Декомпозиция доли рынка на отдельные составляющие, с помощью которых можно интерпретировать и прогнозировать ее развитие выглядит следующим образом



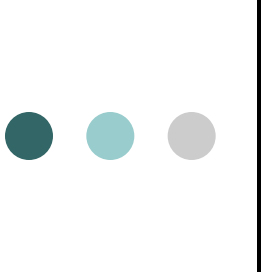
**Доля рынка = Уровень проникновения × Уровень
эксклюзивности ×
x Уровень интенсивности**



Качественный анализ доли рынка, %

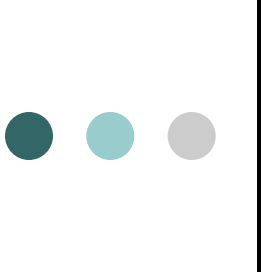
АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОЛИ РЫНКА

- ▣ **Уровень проникновения на рынок** – доля (процент) покупателей торговой марки **X** в общем количестве покупателей в референтной товарной группе.
- ▣ **Уровень эксклюзивности** – доля покупок в товарной категории, приходящаяся на торговую марку **X**. Коэффициент показывает лояльность по отношению к марке **X** (при условии, что покупатели могут варьировать свои покупки и приобретать товары разных марок той же категории).
- ▣ **Уровень интенсивности покупок** – показывает средний объем покупки товара марки **X** в расчете на одного покупателя по отношению к среднему объему покупки по товарной категории в целом.



Качественный анализ доли рынка, % АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОЛИ РЫНКА

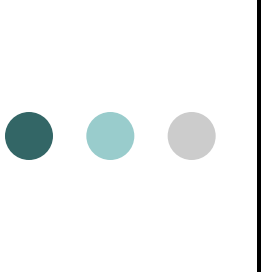
$$\text{Доля рынка} = \frac{Q_{XX}}{Q_{CC}} = \frac{N_X}{N_C} \times \frac{Q_{XX}/N_X}{Q_{CX}/N_X} \times \frac{Q_{CX}/N_X}{Q_{CC}/N_C}$$



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Качественный анализ доли рынка, % АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОЛИ РЫНКА

- ▣ Где:
- ▣ X — это торговая марка;
- ▣ C — референтная товарная категория, к которой она относится;
- ▣ N_X — количество покупателей торговой марки x ;
- ▣ N_C — количество покупателей в товарной категории c ;
- ▣ Q_{xx} — количество товаров x , приобретаемое покупателями марки x ;
- ▣ Q_{cx} — количество товаров c , приобретаемое покупателями марки x ;
- ▣ Q_{cc} — количество товаров c , приобретаемое покупателями товаров категории c .



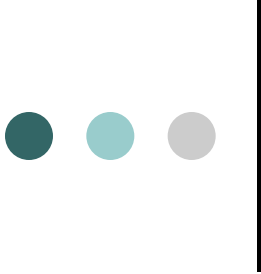
Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Качественный анализ доли рынка, %

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОЛИ РЫНКА

Данный анализ позволяет идентифицировать возможные причины динамики, наблюдающейся в структуре рынка. Так, ***сокращение доли рынка может объясняться тем, что:***

- торговая марка теряет потребителей (снижается уровень проникновения на рынок);
- на покупки товара этой марки приходится меньшая доля покупок в товарной категории (снижается уровень эксклюзивности);
- покупатели данной марки приобретают товар в меньшем количестве, чем в среднем по товарной категории (меньшая интенсивность покупок).

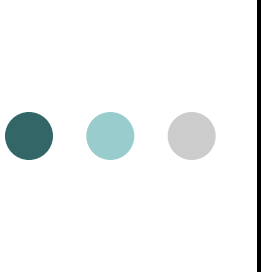


Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Качественный анализ доли рынка, %

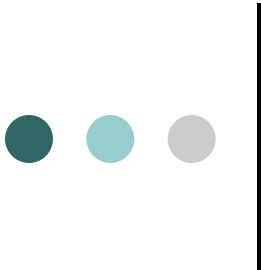
АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОЛИ РЫНКА

□ Отслеживая данные рыночные индикаторы в динамике, можно установить причины изменений доли рынка и рекомендовать соответствующие корректирующие меры.



АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОЛИ РЫНКА

- Расчет долей рынка предполагает, что фирма определила свой базовый (**референтный рынок**), т. е. набор товаров или торговых марок, которые с ней конкурируют.
- Независимо от того, как определяется базовый рынок, долю рынка можно рассчитывать по-разному:



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

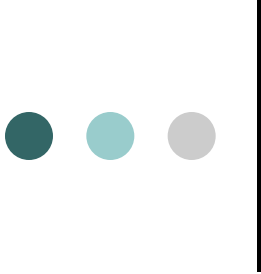
АНАЛИЗ ДОЛИ РЫНКА ДОЛЯ БАЗОВОГО РЫНКА

$$\text{Доля рынка} = \frac{\text{Сбыт (оборот) предприятия}}{\text{Емкость рынка}} \times 100\%$$



Оценка эффективности маркетинговой деятельности АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОЛИ РЫНКА

- **Доля рынка в натуральном выражении**, т. е. объем продаж компании или торговой марки в штуках, выраженный в процентах от общего объема продаж на базовом рынке.
- **Доля рынка в стоимостном выражении** рассчитывается на основе выручки (товарооборота). Такой показатель бывает трудно интерпретировать, поскольку изменения доли рынка отражают изменения как в натуральном объеме, так и в цене.
- **Доля обслуживаемого рынка** рассчитывается не по всему базовому рынку, а по объемам продаж в сегменте(ах), где работает фирма. Отметим, что доля обслуживаемого рынка всегда больше доли рынка в целом.
- **Относительная доля рынка** – это сравнение объемов продаж фирмы с объемами продаж конкурентов, т. е. собственные продажи из расчета исключаются. Если фирма занимает 30% рынка, три ее ведущих конкурента – соответственно 20, 15 и 10%, а «прочие» – 25%, то относительная доля рынка составит 43% ($30/70$). Если вычислять долю рынка по отношению к трем главным конкурентам, получится 67% ($30/45$). Относительная доля рынка более 33% считается большой.
- **Доля рынка по отношению к ведущему конкуренту** вычисляется относительно объема продаж главного конкурента на рынке. В предыдущем примере относительная доля рынка доминирующей фирмы равна 1,5 ($30/20$). Относительная доля рынка других фирм при делении их долей на долю ведущего конкурента в нашем случае составляет 0,67, 0,50 и 0,33 соответственно.



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

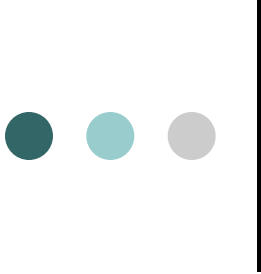
РОСТ ДОЛИ РЫНКА ЧЕРЕЗ ПОИСК СМЕЖНЫХ ОБЛАСТЕЙ



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

ЛЕСТНИЦА АЛЬТЕРНАТИВ РОСТА ПО McKinsey

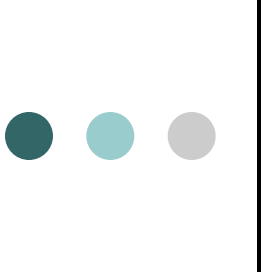




Оценка эффективности маркетинговой деятельности

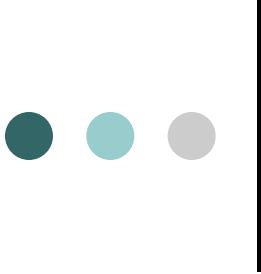
***▣ 2. Анализ клиентского
портфеля***

***▣ Определение пожизненной
ценности клиентов***



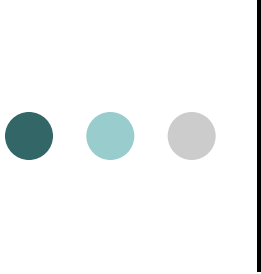
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

- Клиенты являются самым важным достоянием и ресурсом компании.
- Но как подсчитать ценность клиента для компании?
- Ниже представлены примеры того, как компании определяют финансовую ценность лояльных клиентов - «пожизненная ценность клиента» (Customer Lifetime Value).



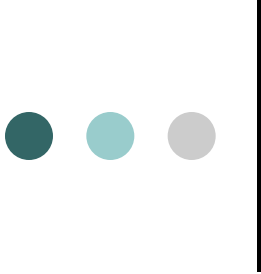
Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

- За основу расчетов принимается «значимый промежуток времени». Он зависит от цикла планирования и специфики конкретного бизнеса. Например, страховщик, продающий страхование жизни, рассчитывает ценность клиентов на десятки лет.
- Нужно также определить «продолжительность жизни клиента» (т.е. период времени, в течение которого он является лояльным клиентом данной компании), используя данные о ежегодном изменении клиентской базы.
- Вероятность того, что лояльный клиент уйдет, намного меньше, чем у новых клиентов. В банковской сфере 26% владельцев счетов уходит в первый год.
- На 9-ом году эта цифра падает до 9%.



Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

- Рассчитав ежегодную прибыль на каждого клиента, легко рассчитать его ценность для компании.
- **Используя учетную ставку**, например 15%, можно применить ее к прибыли на клиента за год.
- В первый год ценность клиента будет равняться доходу, деленному на 1,15
- в следующем году ценность клиента будет равняться доходу второго года, умноженному на вероятность того, что клиент останется клиентом компании (т.е. 100% минус вероятность ухода клиента) и деленную на 1,15' (процентная ставка в степени того года, на который производится расчет).
- В году N ценность клиента будет равняться доходу на клиента за этот год (с поправкой на вероятность того, что клиент может уйти), деленному на 1,15"
- Сумма результатов за N лет и есть ценность клиента



Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

- Показатель **LTV** рассчитывается следующим образом:

- $$V_1 = \frac{D_{1.}}{St} = \frac{D_{1.}}{1,15}$$
- $$V_2 = \frac{D_{2.}}{St} = \frac{D_{2.}}{1,15^2} * (100\% - \% \text{ ух.})$$
- $$V_3 = \frac{D_{3.}}{St} = \frac{D_{3.}}{1,15^3} * (100\% - \% \text{ ух.})$$
- $$V_i = \sum V_i$$

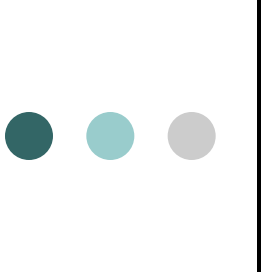
- Где – D - головой доход за год
- St - учетная ставка банка. %

Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value).



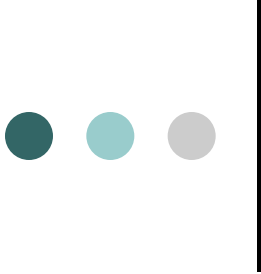
□ Как посчитать?

- **Пожизненная ценность клиента (англ. Customer Lifetime Value или LTV) – сумма общего дохода, которую приносит покупатель за период сотрудничества с компанией.**
- Ее правильный расчет поможет определить, сколько покупатели тратят денег, как часто они их тратят, а также какие программы и бонусы их интересуют и могут сделать постоянными клиентами.



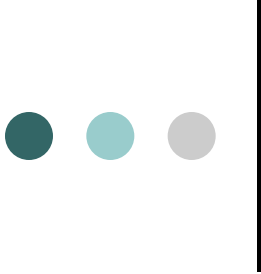
Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

- Почему LTV так важен?
- В интернет-бизнесе часто используется термин Коэффициент окупаемости инвестиций (англ. Return On Investment, ROI). ROI – это процент полученной прибыли по отношению ко вложенным инвестициям.
- *Учет пожизненной ценности клиента при расчете значения ROI поможет увидеть полную картину рентабельности вашего бизнеса и как ею можно управлять.*



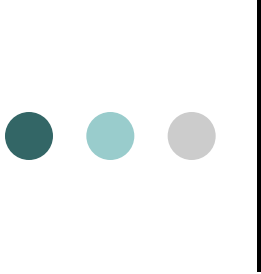
Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

- ▣ **Как подсчитать пожизненную ценность клиента?**
- ▣ Существует несколько способов, которые мы можем использовать для подсчета **LTV**. Начнем с базовой формулы:
- ▣ ***Средняя стоимость заказа X Количество продаж X Период лояльности***
- ▣ Для примера возьмем сервис горячих подписок «Birchbox», месячная подписка на который для женщин стоит 10 долларов, для мужчин — 12 долларов.
- ▣ ***\$10 X 12 месяцев X 3 года = \$360***



Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

- На примере «Birchbox», женщина-подписчик приносит компании \$120 в год. Если клиент остается в компании на протяжении 3 лет, то пожизненная ценность составит \$360.
- **$LTV = \$10 \times 12 \text{ месяцев} \times 3 \text{ года} = \360**
- Наши расчеты пока были простыми, использовалась Формула LTV без периодических подписок
- Рассмотрим пример, когда нам нужно **посчитать LTV покупателей, совершающих не одинаковую оплату ежемесячно.**
- Возьмем, к примеру, интернет-магазин по продажам домашних медицинских препаратов. Выберем троих отдельных покупателей, чтобы вычислить средние продажи:



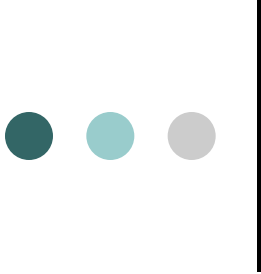
Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

- Клиент А является возрастным, болен диабетом в соответствующей стадии. Каждый месяц он покупает шприцы и тест-полоски, иногда — измеритель глюкозы в крови. Его ежемесячные покупки составляют \$60.
- Клиент В покупает обычно тесты на уровень сахара в крови каждый месяц и его средний заказ составляет \$25.
- Клиент С покупает медицинские препараты для нескольких членов своей семьи. Каждый месяц закупает тесты-полоски, шприцы, инсулиновые помпы, специальные контейнеры и носки для диабетиков. Ежемесячные затраты на покупки у данного клиента составляют в среднем \$150.

Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

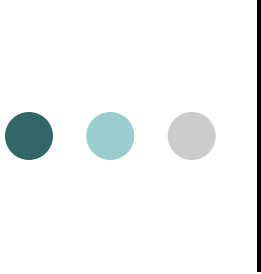
- Подсчитаем ежемесячные продажи фирмы для этих трех покупателей:





Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

- ▣ *Складываем месячный чек каждого покупателя и полученную сумму в \$235 делим на их количество.*
- ▣ *Средняя месячная выручка составляет \$78*
- ▣ *Далее среднемесячные продажи умножаем на количество времени, на которое мы рассчитываем иметь лояльность покупателя.*
- ▣ **$\$78 \times 12 \text{ месяцев} \times 5 \text{ лет} = \4680**
- ▣ *По данной формуле пожизненная ценность клиента составляет \$4680 за весь период или же*
- ▣ **$\$936 \text{ за год.}$**



Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value -LTV)

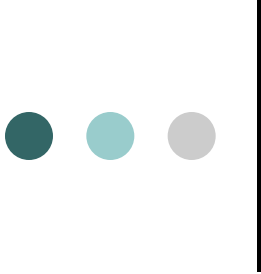
▣ Для чего нужно знать LTV

- ▣ *Осознав всю важность полученной информации для вашего бизнеса, уделив время на проведение всех расчетов, можно определить, какие клиенты наиболее ценные для фирмы, как их отличить, что влияет на лояльность покупателей и какими методами можно повысить LTV.*

КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ

«РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ – ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ»





КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ

«РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ – РЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ»

- **«Зазнайки»:** низкая прибыльность в сочетании с высокими требованиями к финансированию (выделению компанией активов, необходимых для обслуживания).
- **«Адекватные»:** низкая прибыльность в сочетании с невысокими требованиями к финансированию.
- **«Хорошие»:** высокая прибыльность в сочетании с низкими требованиями к финансированию.
- **«Требовательные»:** высокая прибыльность в сочетании с высокими требованиями к финансированию.
-
- *Такая классификация позволяет выявлять клиентов, обеспечивающих доходы предприятия, а также облегчает коммуникации внутри компании*

Матрица KAISM

Высокая

П
ри
вл
ек
ат
ел
ьн
ос
ть

Развивающийся
ключевой клиент

Ключевой клиент

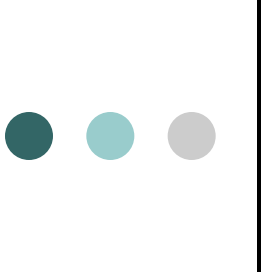
Случайный клиент

Сопровождаемый
клиент

Низкая

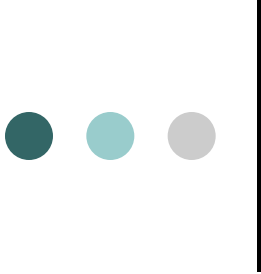
Относительная сила

Высокая



ТИПИЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИЕНТА

- ▣ Число продуктов на одного клиента
- ▣ Объем продаж / прибыль на одного клиента
- ▣ Доходы / прибыль от перекрестных продаж
- ▣ Доходы / прибыль от послепродажного обслуживания
- ▣ Размер среднего чека
- ▣ Уровень валовой (маржинальной) прибыли по клиентам
- ▣ Доходы от контрактов на условиях эксклюзивности (единственный источник снабжения)
- ▣ Рентабельность клиента
- ▣ Процент неприбыльных клиентов
- ▣



СВЯЗИ С ФИНАНСОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

Типичные финансовые цели и показатели, связанные с процессами управления клиентами:

Цели финансовой составляющей

Создать новые источники доходов

Увеличить доход от одного клиента

Повысить прибыльность клиента

Усовершенствовать эффективность продаж

Показатели

* Доход от новых клиентов

* Доход от новых продуктов и услуг

* Доля участия в бизнесе клиента («доля в кошельке»)

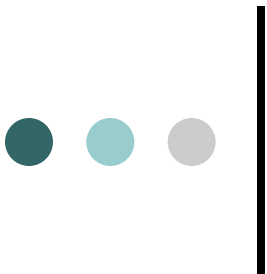
* Прибыльность клиента (по оценке ABC-анализа)

* Процент неприбыльных клиентов

* Затраты на продажи/общий доход

* Себестоимость продажи по различным каналам

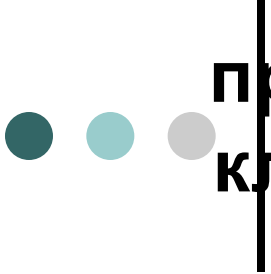
* Процент электронных сделок с клиентами



*«Компании, которые пытаются
быть всем для всех, заканчивают
тем, что становятся пустым
местом...»*

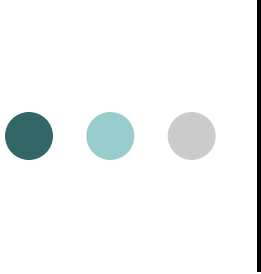
Р. Каплан, Д. Нортон

3. Формирование ценностных предложений клиенту и выбор стратегии клиентской ценности в agile-маркетинге



3. Формирование ценностных предложений клиенту и выбор стратегии клиентской ценности в agile-маркетинге

- ▣ **1. Развитие средств связи, интернет-приложений, поисковых систем и социальных сетей обусловило наступление тотальной открытости и прозрачности в мире коммуникаций.**
- ▣ Информационная открытость также подарила нам возможность находить лучшие предложения, недостающие ресурсы, нужные связи, уникальные знания и пр
- ▣ **2. Взаимозависимость различных процессов и объектов стала одной из главных характеристик нашей действительности.**
- ▣ Следствием открытости становится смешение рынков и информационных потоков. **Личные отношения и общие ценности выходят на первый план.**



3. Формирование ценностных предложений клиенту и выбор стратегии клиентской ценности в agile-маркетинге

- ▣ *3. Ультра устаревание товаров и услуг также явилось последствием тотальной информационной открытости.*
- ▣ В современном мире инновации становятся неактуальными сразу после их внедрения. Происходит быстрая смена ассортимента и технологий.
- ▣ Креативные идеи витают в воздухе: ежедневно несколько людей независимо друг от друга трудятся над одними и теми же разработками и делают одинаковые открытия.
- ▣ *Скорость внедрения и адаптации к изменениям сегодня важнее глубины проработки вопроса.*

3. Формирование ценностных предложений клиенту и выбор стратегии клиентской ценности в agile-маркетинге

4. Произошла смена парадигмы потребления.

- Покупатели стали более:
 - рациональными, совершающими меньше импульсных покупок (теперь они постоянно задаются вопросом, зачем им это нужно);
 - сознательными (зачастую спрашивают себя, что изменится от приобретения товара прямо сейчас);
 - прагматичными (многие требуют доказательств, что они получат обещанный эффект);
 - требовательными (они убеждены, что достойны лучшего);
 - бдительными (знают, что любую информацию можно проверить в Интернете).
- Наше сознание научилось блокировать информационный шум и фильтровать информацию: кричащая реклама, скидки, стимулирующие акции, подарки, агрессивные продажи больше не работают.
- **Сегодня люди по-настоящему ценят только испытываемые эмоции и воплощенные мечты. Все чаще потребитель задает себе вопрос чего я хочу на самом деле?**

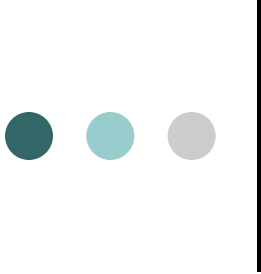
3. Формирование ценностных предложений клиенту и выбор стратегии клиентской ценности в agile-маркетинге

- ▣ **5. Мы наблюдаем изменение психологических маркеров успешности.** Потребители все менее зависимы от общественного мнения:
 - ▣ • манипуляции стремлением к признанию и высокому статусу не работают;
 - ▣ • предметы роскоши перестали быть признаком богатства, что обусловлено изобилием «реплик» (по сути - подделок), а также возможностью аренды или покупки в кредит абсолютного большинства атрибутов успешности;
 - ▣ • кичиться богатством и благополучием стало дурным тоном и зачастую подтверждением отсутствия таковых на практике;
 - ▣ • богатство перестало быть признаком и, более того, фактором благополучия, ведь на свете очень мало богатых людей, которые по-настоящему свободны и счастливы;
- ▣ **• общепринятые маркеры успеха постепенно уступают место культу индивидуальности и стремлению к выражению собственной аутентичности.** Стало модным быть не как все.
- ▣ Сегодня внутреннее содержание определяет внешний облик: от власти статуса и иерархии мы переходим к осознанию важности сотрудничества, объединения по ценностям и интересам, саморазвития и самовыражения. Культурно-ценностный контекст стал выше предпринимаемых усилий или социальных достижений.

3. Формирование ценностных предложений клиенту и выбор стратегии клиентской ценности в agile-маркетинге

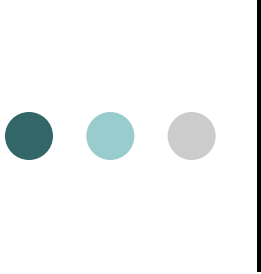
■ СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

- В области маркетинговых коммуникаций также можно заметить перемены:
 - 1. Акции и скидки теперь не работают: лучше сэкономить деньги и не купить очередную кофточку, чем потратить их, скупая все без разбора, потому что на распродаже дешевле.
 - 2. Кичиться благосостоянием и неразумными тратами стало дурным тоном.
 - 3. Манипуляции не дают результата. В наши дни не отставать от других, не становиться изгоем, быть в тренде и т.д. становится все менее значимой мотивацией для покупки.
 - 4. Агрессивная реклама утратила силу. Мы научились просто не замечать ее ни на билбардах, ни в прессе, ни в соцсетях.
 - Теория «трех касаний» также уже неактуальна из-за того, что рекламные площадки и СМИ стремительно теряют доверие потребителей.



3. Формирование ценностных предложений клиенту и выбор стратегии клиентской ценности в agile-маркетинге

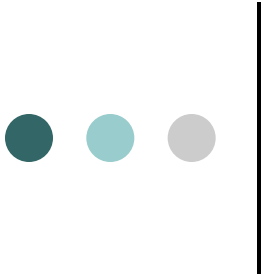
- 5. Эпатаж, звезды в рекламе, оригинальность или высокая эстетика как средства продажи тоже уже не действуют: мы готовы с интересом смотреть милые видеоролики или яркие смелые постеры, но при этом ***абсолютно не связываем транслируемые образы с потребностью что-то купить***. У нас почти не осталось непререкаемых авторитетов.
- 6. Не работают и навязчивые продажи: мы научились говорить «нет», безжалостно отправлять в черный список, в спам, в «корзину».
- 7. Даже подарки и бесплатное шампанское на вечеринках не дают эффекта: приглашенные пьют, едят и уходят, даже не взглянув на то, что предполагалось им продать.



3. Формирование ценностных предложений клиенту и выбор стратегии клиентской ценности в agile-маркетинге

Вывод

- Таким образом, сегодня маркетинг - это не способ навязать людям то, что у нас есть, и даже
- не средство максимально удовлетворить потребности большинства.
- Отныне ***маркетинг - это способ сформулировать ценность и донести до конкретных людей идею об уникальности предложения, способного сделать их жизнь и мир вокруг них лучше.***
- На смену конкуренции компаний и продуктов пришла конкуренция смыслов.



Области формирования ценностных предложений

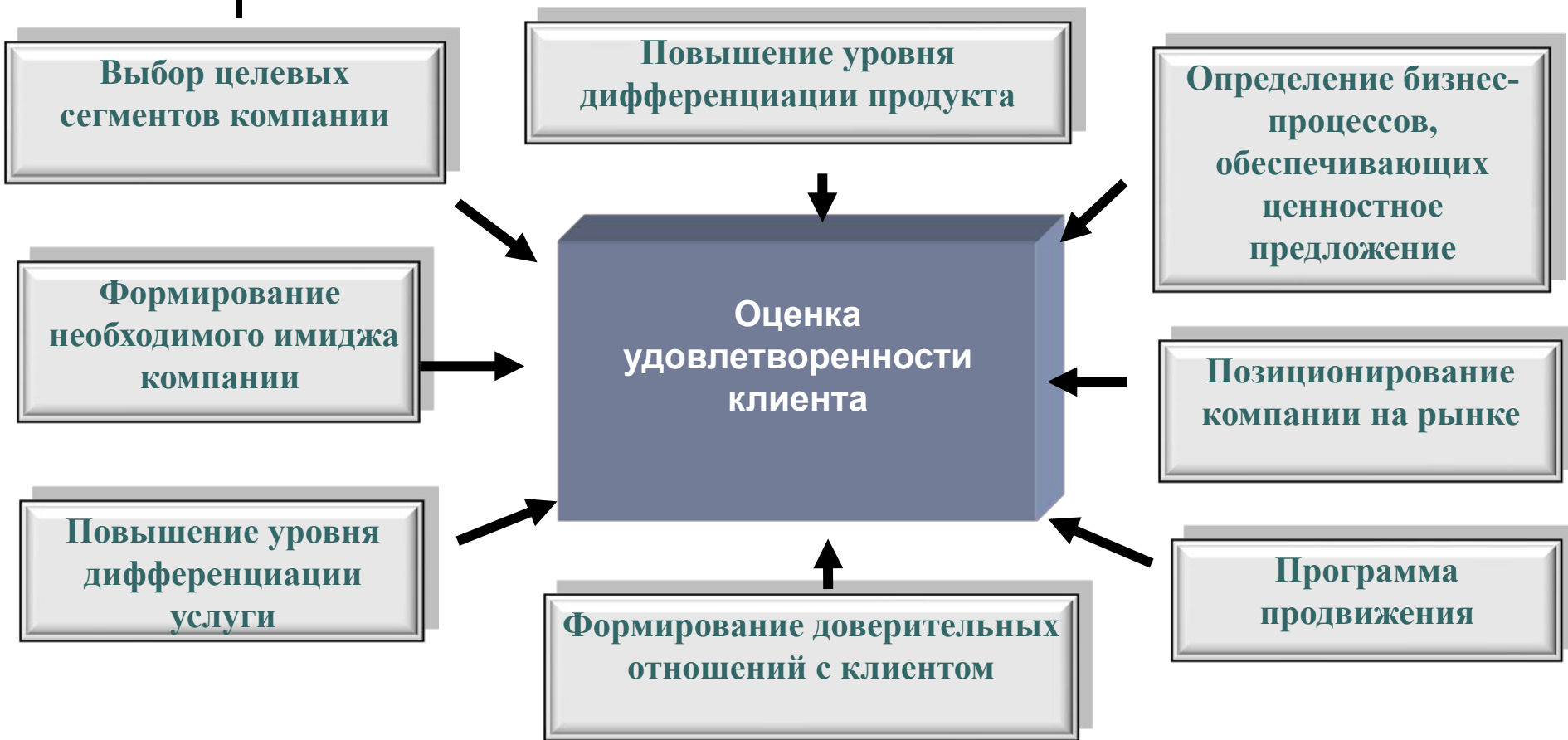
Ценностное предложение – это ключевой фактор сохранения лояльности клиентов

(своевременная доставка, постоянный поток новых видов продукции, способность предвосхищать новые потребности клиентов и возможность удовлетворить их).

СТРУКТУРА ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ



СТРУКТУРА ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ





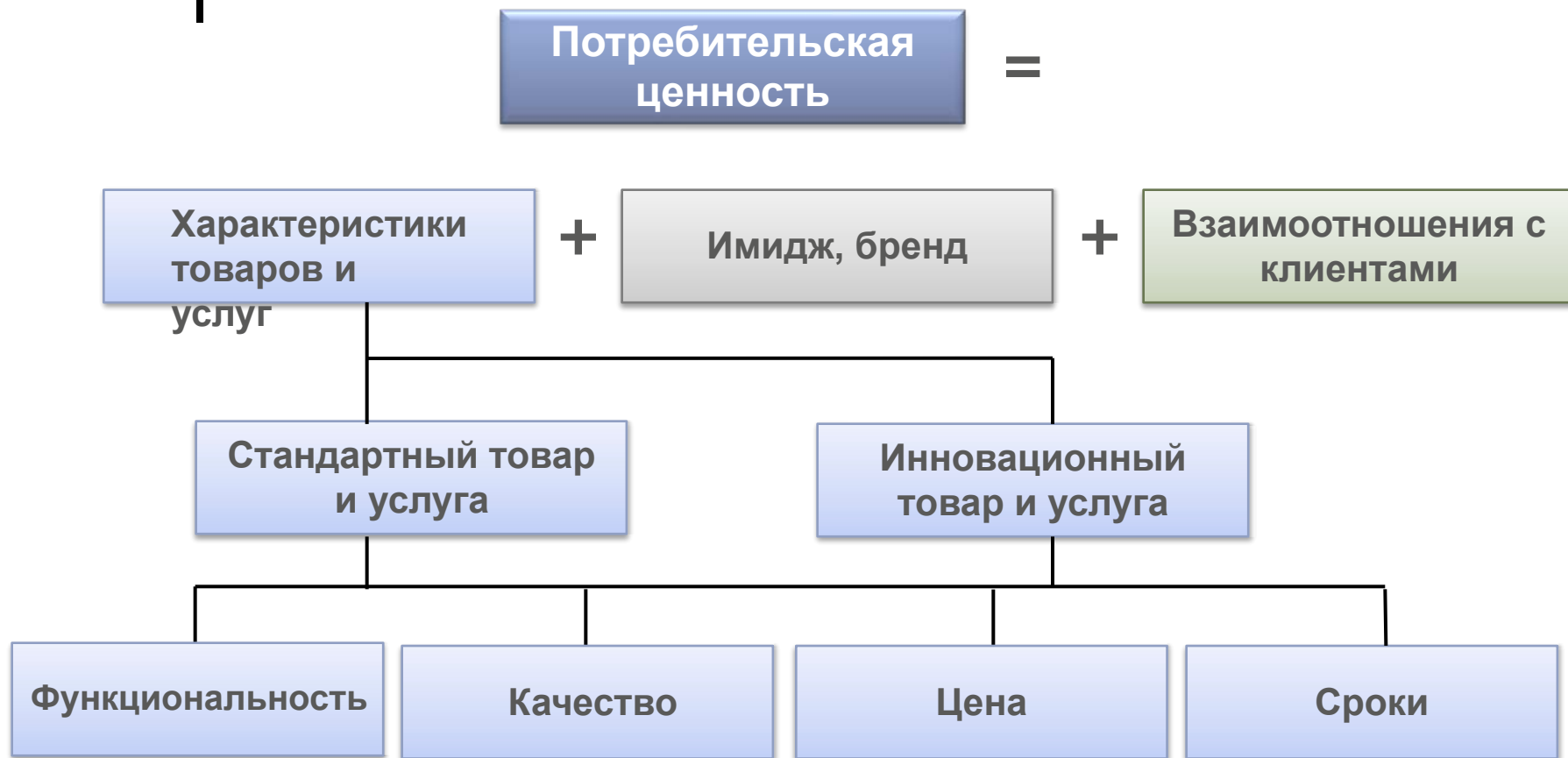
Ценностное предложение, которое фирма делает своим клиентам, - основное концептуальное понятие, оно определяет в последующем степень удовлетворенности клиента, возможности сохранения и расширения клиентской базы, доли рынка компании и пр.

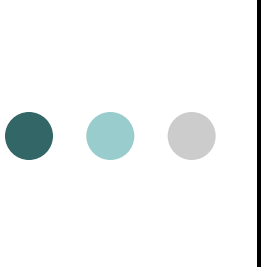
Формирование клиентской ценности может достигаться путем:

- Совершенствования характеристик товаров или услуг компании
- Повышения ее имиджа и репутации
- Построения особых, долгосрочных, взаимовыгодных отношений с клиентами

Алгоритм формирования клиентской ценности может быть выражен в виде следующей формулы:

ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ





Составляющие клиентской ценности

Характеристики товаров и услуг:

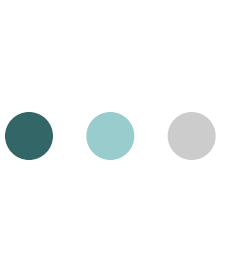
- ▣ *Функциональность товаров* - выполнение значимых для клиента функций, многофункциональность, возможность введения дополнительных функций и пр.
- ▣ *Качество* - предоставление необходимого стандарта качества, гарантия стабильности уровня качества товара, возможности повышения качества товара, необходимый сервис, связанный с обслуживанием товара
- ▣ *Цена* - цена, доступная для целевого клиента, соответствующая качеству товара
- ▣ *Сроки* – сроки производства товара и доставки его клиенту, устраивающие целевого клиента



Составляющие клиентской ценности

Имидж и репутация

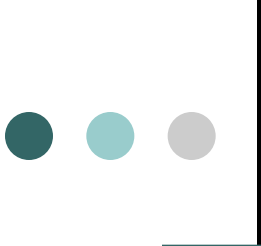
- Формирование и поддержание продуманного имиджа компании, ориентированного на целевые сегменты рынка
- Грамотное управление брендом (четкое позиционирование, продвижение, развитие бренда)
- Компетентность персонала фирмы, работающего с клиентами
- демонстрация лояльности к клиентам фирмы (наличие и реализация программ лояльности)



Составляющие клиентской ценности

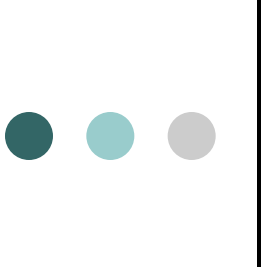
Взаимоотношения с клиентами

- Индивидуальный подход к клиенту
- Формирование товарного портфеля с учетом особенностей целевых клиентов
- Доступность к товару и персоналу фирмы
- Оперативное реагирование на запросы клиента
- Обратная связь с клиентом
- Учет и реализация инициатив и предложений, поступающих от клиента



Конкретное содержание ценностного предложения в части характеристики товаров и услуг, имиджа и репутации, взаимоотношений с клиентами зависит от особенностей целевого сегмента.

Пример предоставления потребительских ценностных предложений приведен ниже:



Потребительская ценность предложения компании Rockwater

Характеристики товара или услуги

Имидж

Взаимоотношения

Функциональность

Качество

Цена

Сроки

Профессиональный менеджмент

Долгосрочные, взаимовыгодные отношения

- Безопасность
- Инженерные услуги

- Минимальный пересмотр представленных проектов
- Качество и компетентность
- Образцы предоставляемого оборудования
- Компетентность персонала
- Качество производства

- Рабочие часы
- Ценность за деньги
- Инновации для снижения издержек

- Выполнение графика
- Своевременное представление проектов

- Честность и открытость подрядчиков
- Гибкость
- Выполнение условий контракта
- Взаимопонимание в команде (коллективе)



Дифференцированное предложение клиентской ценности

Операционная
эффективность

«Предлагать клиентам продукты и услуги постоянного качества, своевременно доставлять и по низкой цене»

Поставщик, предлагающий самую
низкую цену (самая высокая прибыль)

Отличное
качество

Быстрая
покупка

Подходящий
выбор

Лидерство по
продукту

«Продукты и услуги, которые расширяют существующие границы эффективности до наиболее желательных»

Первые на
рынке

Продукты с высочайшими качествами: меньше,
быстрее, легче, современнее, точнее, ярче и т.д.

Новые сегменты
потребительского рынка

Близость к
клиенту

«Предоставлять лучшее полное решение для клиента»

Качество решений,
предоставляемых клиентам

Число продуктов/услуг в
расчете на одного клиента

Сохранение
клиентской базы

Прибыльность клиента в
течение сотрудничества

Стратегия лидерства по продукту

Характеристики продукции

Цена

Время/
удобство
покупки

Качество

**Функциональные
характеристики**

Взаимоотношения с
клиентом

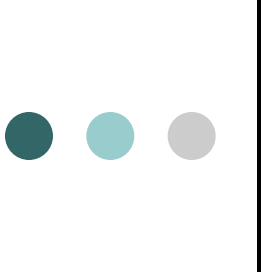
CRM

Сервис

Имидж

**Лучший
продукт**

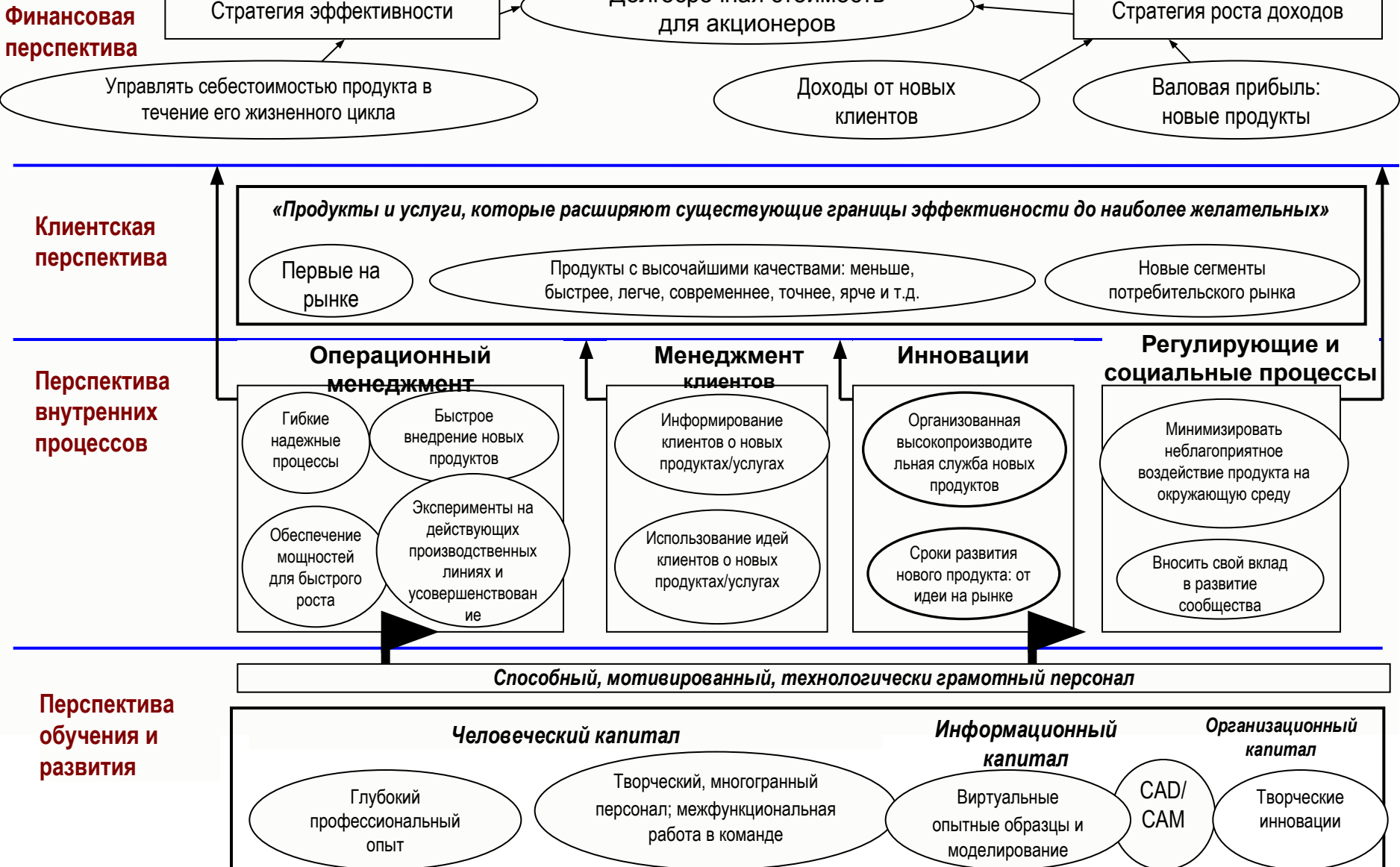
Направления инвестиций	Необходимые требования	Сложности и трудности	Примеры
R&D отдел	Мощная служба НИОКР Кадровые ресурсы Агрессивное продвижение инновационных продуктов и услуг	Необходимость формирования нового сегмента потребителей Риск невостребованности клиентами продукции и услуг по цене, оправдывающей инвестиционные решения (Иридиум)	Sony Компании, предоставляющие услуги на деловых рынках (B2B)

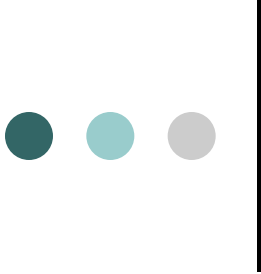


Стратегия лидерства по продукту

Предложения потребительной ценности компаний, работающих как лидеры продуктов, особо выделяют специфические характеристики и функциональность своих продуктов и услуг, которые нравятся клиентам и за которые они готовы платить, чтобы в конце концов подучить значительно большую ценность.

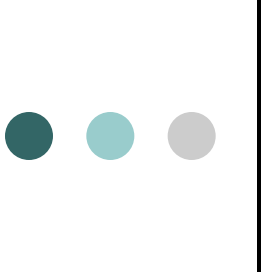
Лидерство по продукту





Программа действий при стратегии «Лидерство по продукту»

- ❶ Захват и удержание большей доли рынка. Получение преимуществ без снижения отпускных цен.
- ❷ Удержание лидерства по продукту с точки зрения инновационных идей и улучшенных характеристик и свойств товара
- ❸ Распространение не имеющей аналогов функциональности своих продуктов в другие сегменты рынка.
- ❹ За счет постоянного мониторинга рынка предвосхищение потребностей и ожиданий клиентов и поиск новых возможностей для разработки новых товаров и услуг.
- ❺ Сокращение сроков создания новых продуктов и вывода их на рынок.



Программа действий при стратегии «Лидерство по продукту»

- ⑥ Поддержание операционных издержек на таком уровне, который мог бы обеспечивать постоянное внедрение новых продуктов.
- ⑦ Гибкий операционный менеджмент и быстро перестраивающиеся производственные мощности, позволяющие проникать в новые сегменты рынка.
- ⑧ Отслеживание того, что получаемые прибыли от инновационных продуктов, с избытком покрывают высокие производственные издержки
- ⑨ Выявление «продвинутых» клиентов и постоянный обмен с ними по поводу новых идей и функциональных характеристик продуктов.
- ⑩ Быстрая коммерциализация новых продуктов и услуг

Стратегия операционной эффективности



Характеристики продукции

Взаимоотношения с
клиентом

Имидж

Цена

Время/
удобство
покупки

CRM

Выгодная
покупка

Качество

Выбор/
ассортимент

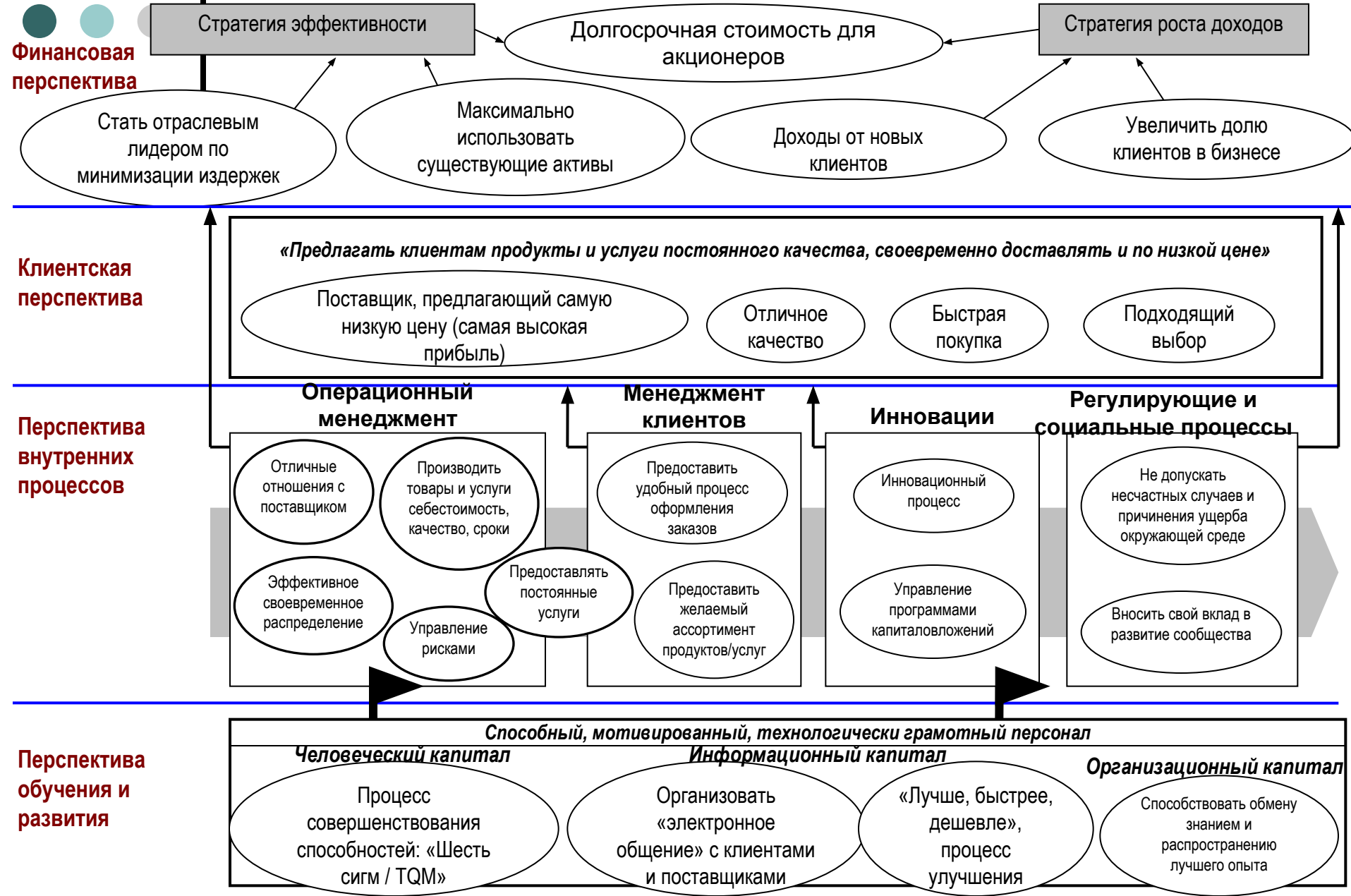
Сервис

Направления инвестиций	Необходимые требования	Сложности и трудности	Примеры
Снижение издержек и оптимизация процессов	Значительный объем продаж Доступ к дешевым ресурсам Высокая производительность Эффективная логистика Дешевые каналы распределения	Низкая рентабельность единицы продукции Необходимость увеличивать объемы Постановка системы управления затратами	МакДоналдс Метро Глория Джинс

Стратегия операционной эффективности

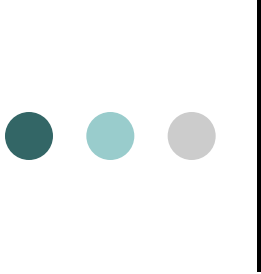
1. Компании предлагают исключительно конкурентные цены в сочетании с постоянным качеством, простотой и быстротой совершения покупки, а также отличный, хотя и не полный выбор товара.
2. Компании, придерживающиеся стратегии операционной эффективности, сокращают продолжительность оформления заказа на продукт или услугу, а также время его исполнения.
3. Сформулировав стратегию снижения общих издержек, компании уменьшают свои собственные затраты, предлагая клиентам выбор продуктов или услуг, может быть, ограниченный, но зато отвечающий интересам целевого сегмента потребительского рынка

Операционная эффективность



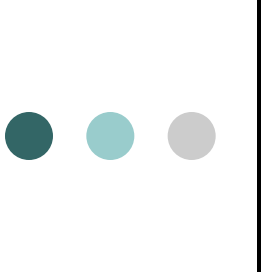
Операционная эффективность





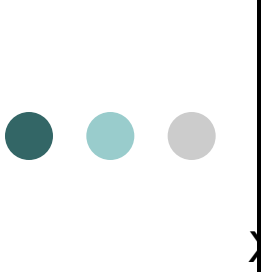
Программа действий при стратегии «Операционная эффективность»

1. Постоянный мониторинг того, какие виды продуктов и услуг являются наиболее предпочтительными для самого большого сегмента потребительского рынка.
2. Долгосрочные эффективные отношения с поставщиками Наличие резервных поставщиков.
3. Высокоэффективные низкозатратные производственные процессы.
4. Удобный и простой доступ покупателей к товарам и услугам, простая процедура совершения заказа и оформления счета.



Программа действий при стратегии «Операционная эффективность»

5. Дублирование новшеств, разработанных лидерами продуктов, чтобы товарный портфель не устаревал.
6. основной фокус инноваций на производственные процессы, а не на продукты.
7. постоянный поиск инновационных производственных усовершенствований, которые снизят затраты, улучшат качество, ускорят процессы заказа.
8. Экономия за счет масштабов в закупках, производстве и распределении.



Стратегия близости к клиенту

Характеристики
продукции

Цена

Время/
удобство
покупки

Качество

Выбор/
ассортимент

Взаимоотношения с
клиентом

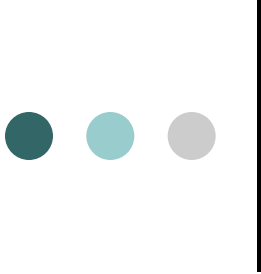
CRM

Сервис

Имидж

«Нам
доверяют»

Направления инвестиций	Необходимые требования	Сложности и трудности	Примеры
Обслуживание и взаимодействие с клиентом	Мероприятия по приобретению, удержанию и удовлетворению клиентов Дополнительный сервис Постоянный мониторинг удовлетворенности клиента	Обеспечить полное и своевременное решение проблемы потребителя	Турагентства Бары, казино Строительство под ключ



Стратегия «близость к клиенту»

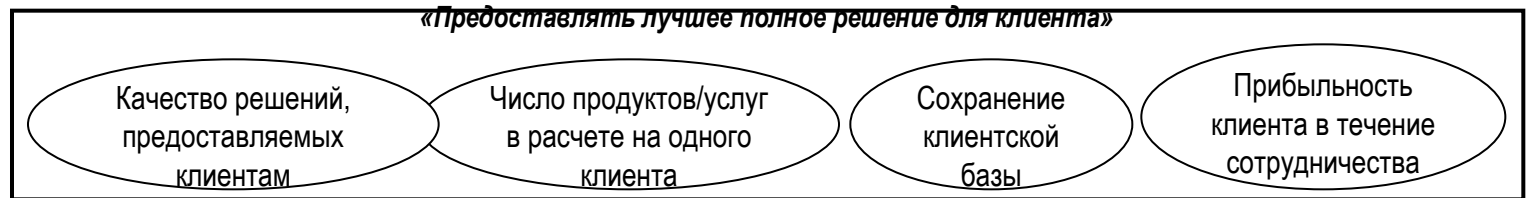
- ❑ Этот тип предложения потребительной ценности особый акцент делает на **создании долгосрочных отношений** с клиентами.
- ❑ Получая такое **предложение, клиенты чувствуют, что компания понимает их бизнес и личные проблемы**, и, следовательно, доверяют ей **разработку решений, специально адаптированных под них**.
- ❑ Организации, разрабатывающие **предложения потребительной ценности, направленные на предоставление клиентам комплексных решений**, (продажа многофункционального набора продуктов и услуг), великолепным обслуживанием (и до, и после продажи), а также качество взаимоотношений.

Близость к клиенту

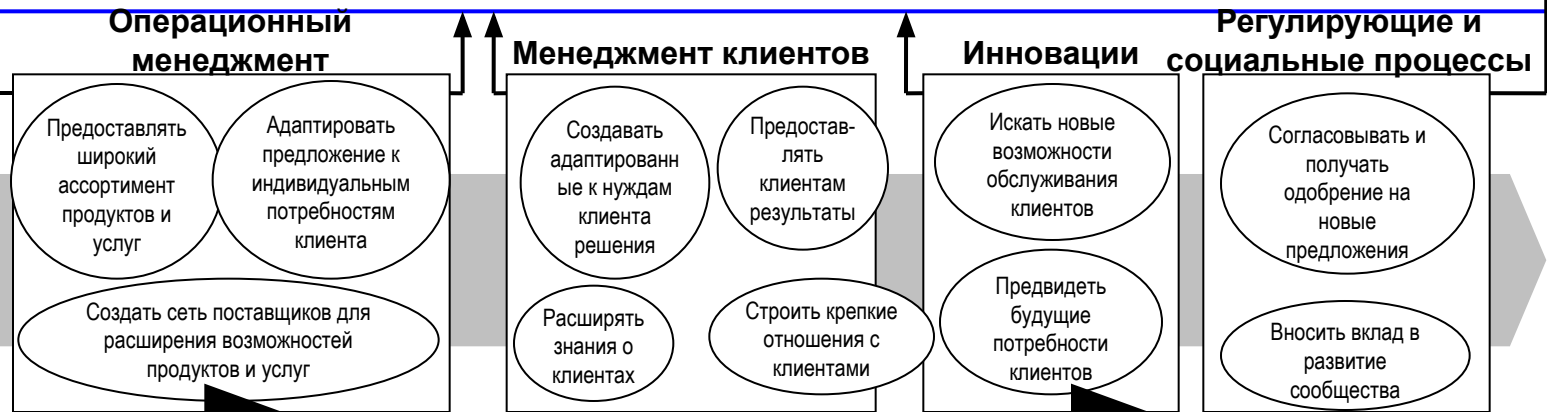
● ● ●
**Финансовая
перспектива**



**Клиентская
перспектива**

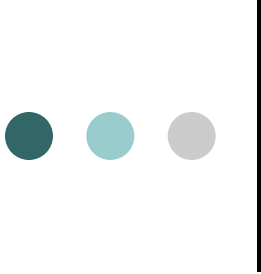


**Перспектива
внутренних
процессов**



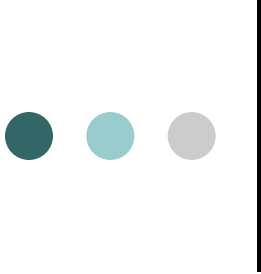
**Перспектива
обучения и
развития**





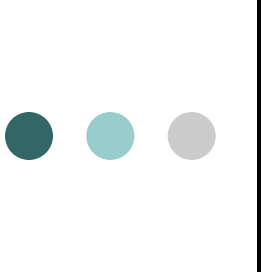
Программа действий при стратегии «Близость к клиенту»

- ① Создание и поддержание устойчивых долгосрочных отношений с клиентами
- ② Подготовка «персональных» предложений под бизнес и личные проблемы клиента. Разработка решений специально адаптированных под них.
- ③ Разработка и предоставление клиентам комплексных решений, продажа многофункционального набора продуктов и услуг
- ④ Предложение широкого ассортимента товаров и услуг под запросы клиента, нередко комплектуемого и товарами других производителей



Программа действий при стратегии «Близость к клиенту»

- ⑤ Широкий веер предложений допроданного и послепродажного обслуживания
- ⑥ Постоянное ведение, анализ и своевременное обновление клиентской базы данных
- ⑦ Завоевание новых и сохранение «старых» клиентов при постоянном мониторинге прибыльности всего цикла взаимоотношений
- ⑧ Фокусирование инновационных процессов на поиске новых путей создания ценности для клиентов фирмы

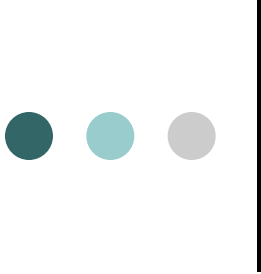


Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Пирамида ценностей потребителя

***Создавать то, что на самом деле люди
считают полезным.***

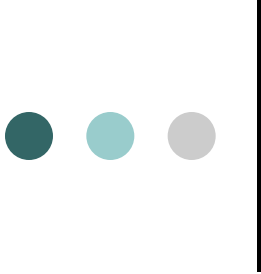
Эрик Альмквист, Джон Синиер, Николас Блок



Пирамида ценностей потребителя

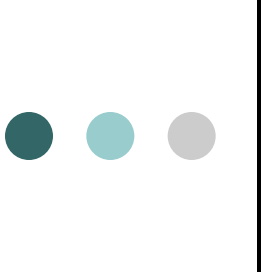
Метод элементов ценностей

- Может ли руководство компании ясно формулировать, что пойдет у потребителей нарасхват, и последовательно придавать эту ценность своей продукции?
- Можно ли придумать, как сделать свою продукцию еще более полезной людям - в смысле ее функциональности (чтобы она сэкономила время, сокращала затраты) или эмоциональности (чтобы она позволяла не тревожиться или доставляла удовольствие)?
- Анализ дискретного выбора, то есть моделирование спроса на разные свойства продукта и их сочетания, цен и прочих факторов, нужные и надежные инструменты, но у них другое предназначение: проверять реакцию потребителей на то, что считают ценным компании - и их руководители.
- ***Чтобы предложить новую концепцию ценности продукции, надо предвидеть, что сочтут нужным и полезным сами потребители.***



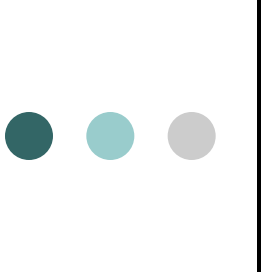
Пирамида ценностей потребителя

- Конечно, о степени и характере полезности товара или услуги каждый судит по-своему. Однако есть универсальные «кирпичики» полезности, а значит, компании вполне могут укрепить свое положение на нынешних рынках или освоиться на новых.
- Научная модель привлекательности продукта для потребителя позволяет компании по-новому комбинировать эти «кирпичики».
- Как показывает анализ, правильные комбинации окупаются: у компании появляется все больше постоянных клиентов, они охотнее покупают продукты конкретного бренда, доходы стабильно растут



Пирамида ценностей потребителя

- Опыт изучения мотивации потребителей позволил выявить 30 «элементов ценности» - фундаментальных свойств в их самой «сущностной» и дискретной форме .
- Они делятся на **четыре категории: функциональные, эмоциональные, улучшающие качество жизни и оказывающие влияние на социальную среду.**
- Одни носят более «интровертный» характер и относятся прежде всего к личным потребностям покупателя.
- Другие элементы - более «экстравертные»: они помогают людям взаимодействовать или ориентироваться во внешнем мире.



Пирамида ценностей потребителя

- Применялся известный метод собеседования - метод лестницы, при котором заявленные потребителем предпочтения анализируются с тем, чтобы разглядеть их подоплеку. Концептуальные корни этой модели - иерархия потребностей Абрахама Маслоу.
- Метод элементов ценности развивает его идею, но тут люди предстают в ипостаси потребителей - и их поведение описывается именно в связи с товарами и услугами.

Пирамида ценностей

Влияние на социальную среду



ПОИСКИ
ВЫСШЕГО СМЫСЛА

Улучшение качества жизни



ДАЕТ
НАДЕЖДУ



САМО-
РЕАЛИЗАЦИЯ



МОТИВАЦИЯ



НАСЛЕДОВАНИЕ



ПРИОБЩЕННОСТЬ/
ПРИЧАСТНОСТЬ

Эмоциональные факторы



СНИМАЕТ
ТРЕВОГУ



БОНУСЫ



НОСТАЛЬГИЯ



ДИЗАЙН/
ЭСТЕТИКА



ПРИЗНАКИ
ЦЕННОСТИ



ХОРОШЕЕ
САМОЧУВСТВИЕ



ТЕРАПЕВТИЧЕ-
СКИЙ ЭФФЕКТ



УДОВОЛЬСТВИЕ/
РАЗВЛЕЧЕНИЕ



ПРИВЛЕКАТЕЛЬ-
НОСТЬ



ДОСТУП
К ИНФОРМАЦИИ

Функциональные факторы



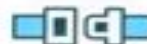
ЭКОНОМИТ
ВРЕМЯ



УПРОЩАЕТ



ДЕЛАЕТ
ДЕНЬГИ



УМЕНЬШАЕТ
РИСКИ



ОРГАНИЗУЕТ
ДЕЛА



ОБЪЕДИНЯЕТ



СОЕДИНЯЕТ



ЭКОНОМИТ СИЛЫ



ПОЗВОЛЯЕТ НЕ
СУЕТИТЬСЯ



СОКРАЩАЕТ
ИЗДЕРЖКИ



КАЧЕСТВО



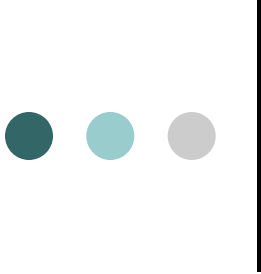
РАЗНООБРАЗИЕ



ПРИЯТНОЕ
ОЩУЩЕНИЕ



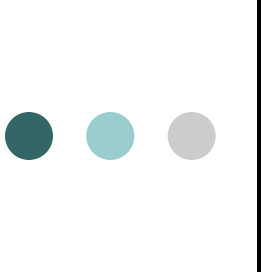
ИНФОРМИРУЕТ



Пирамида ценностей потребителя

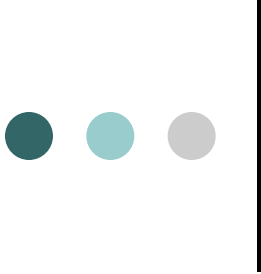
▣ *Метод на практике*

- ▣ Этот подход проливает свет на то, как некоторые компании выживают при кардинальных изменениях в своих отраслях. Но **в конечном счете элементы должны доказать свою полезность для достижения бизнес-целей, особенно - роста доходов.**
- ▣ **Компании могут совершенствовать свои базовые элементы ценности - так они выгодно отличаются от конкурентов и лучше удовлетворяют нужды своих потребителей.**
- ▣ Но можно пойти и **другим путем: очень продуманно добавлять новые элементы, увеличивая полезность своих продуктов или услуг, но так, чтобы их при этом не переделывать.**



Пирамида ценностей потребителя

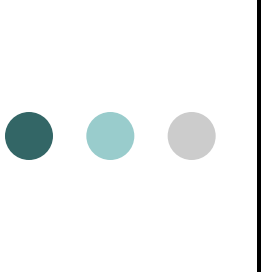
- Одни компании совершенствуют свои продукты и услуги, чтобы предоставлять потребителям более широкий набор элементов.
- Другим компаниям этот метод помогает понять, как покупатели воспринимают плюсы и минусы их продукции.
- Выяснить, какие элементы важнее всего для их отрасли и как обстоят дела с этими элементами у них самих и у конкурентов.
- Если по какому-либо имеющему решающее значение элементу компания отстает, то сначала ей надо подтянуться, а уже потом добавлять новые элементы



Пирамида ценностей потребителя

▣ ***С чего начать***

- ▣ Метод элементов ценностей дает наибольшую отдачу, когда в компании понимают, что он может подстегнуть рост, и рассматривают полезность продукции как ее важнейшую характеристику.
- ▣ ***Полезность должна быть во главе угла*** так же, как контроль издержек, ценообразование и лояльность потребителей, особенно на нескольких важнейших направлениях.
- ▣ **Разработка нового продукта.** Эта модель поможет сформулировать идею нового продукта или решить, какие элементы ценности добавить к уже существующим и сможет ли та или иная услуга оказывать «терапевтический» эффект?



Пирамида ценностей потребителя

- **Ценообразование.** Обычно один из важнейших рычагов воздействия на спрос, но ***обсуждая возможность повышения цены, надо помнить о том, что нужно добавлять элементы полезности.***
- **Сегментирование потребителей.** У большинства компаний есть формальный метод сегментирования своих клиентов по демографическим или поведенческим показателям.
- Значит, они могут ***проанализировать, чем дорожит каждая из этих групп, и разработать товары и услуги, которые обеспечивали бы этим клиентам нужные именно им элементы ценности.***

Самые главные элементы ценности

Что потребители ценят в продукции, зависит от отрасли. В таблице приведены десять видов бизнеса и по пять важнейших элементов, влияющих на уровень лояльности покупателей в каждом.

**РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ
ОДЕЖДОЙ**
КАЧЕСТВО
РАЗНООБРАЗИЕ
ПРОСТОТА ПОКУПКИ
ДИЗАЙН/ЭСТЕТИКА
ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ

**РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ
ПО СНИЖЕННЫМ ЦЕНАМ**
КАЧЕСТВО
РАЗНООБРАЗИЕ
СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК
ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ
БОНУСЫ

**ТОРГОВЛЯ
БАКАЛЕЙНЫМИ
ТОВАРАМИ**
КАЧЕСТВО
РАЗНООБРАЗИЕ
ПРИЯТНЫЕ ОЩУЩЕНИЯ
СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК
БОНУСЫ

**ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ
И НАПИТКИ**
КАЧЕСТВО
ПРИЯТНЫЕ ОЩУЩЕНИЯ
РАЗНООБРАЗИЕ
ДИЗАЙН/ЭСТЕТИКА
ТЕРАПЕВТИЧЕСКИЙ
ЭФФЕКТ

СМАРТФОНЫ
КАЧЕСТВО
ЭКОНОМИЯ СИЛ
РАЗНООБРАЗИЕ
ПОРЯДОК В ДЕЛАХ
СВЯЗЬ

**ПРОВАЙДЕРЫ
ТЕЛЕВИЗИОННЫХ УСЛУГ**
КАЧЕСТВО
РАЗНООБРАЗИЕ
СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК
ДИЗАЙН/ЭСТЕТИКА
УДОВОЛЬСТВИЕ/
РАЗВЛЕЧЕНИЕ

**БАНКОВСКОЕ
ОБСЛУЖИВАНИЕ
ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ**
КАЧЕСТВО
ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ
ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРЕДАТЬ
ПО НАСЛЕДСТВУ
ПРОСТОТА УСЛУГ
УСПОКАИВАЕТ

БРОКЕРСКИЕ ОПЕРАЦИИ
КАЧЕСТВО
ДЕЛАЕТ ДЕНЬГИ
ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРЕДАТЬ
ПО НАСЛЕДСТВУ
РАЗНООБРАЗИЕ
ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ

АВТОСТРАХОВАНИЕ
КАЧЕСТВО
УСПОКАИВАЕТ
СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК
ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ
РАЗНООБРАЗИЕ

КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ
КАЧЕСТВО
БОНУСЫ
ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРЕДАТЬ
ПО НАСЛЕДСТВУ
ПРОСТОТА



Выводы

Пирамида ценностей потребителя

Идея коротко

❑ **ВОПРОС**

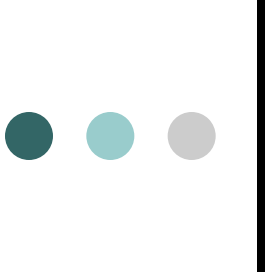
- ❑ То, что потребители ценят в товаре или услуге, не всегда можно определить. Зачастую эмоциональный фактор - например, возможность не беспокоиться, оказывается не менее важным, чем функциональный - скажем, возможность сэкономить время. ***Как компаниям найти лучший способ повышения полезности своих продуктов?***

❑ **ОТВЕТ**

- ❑ Выделяют **30 "элементах ценности"**, которые удовлетворяют потребности четырех видов - **функциональные, эмоциональные, улучшающие качество жизни и оказывающие влияние на социальную среду** - и которые при оптимальном сочетании **обеспечивают компании все больше постоянных покупателей и рост доходов.**

❑ **ВОЗМОЖНОСТЬ**

- ❑ Метод элементов ценностей дает наибольшую отдачу, когда в компании понимают, что он может подстегнуть рост, ***и рассматривают полезность продукции как приоритет.***



Задание

*▣ Пирамида ценностей
потребителя*

Оценка эффективности маркетинговой деятельности.



- ▣ **4. Инвестиции в маркетинг.
Стоимость маркетинговых
активов.**

Цепочка результативности маркетинга





Инвестиции в маркетинг Капитал бренда

▣ **ТОР -10 самых дорогих брендов мира**

*Актуальная информация на 10 февраля
2017 года.*

▣ *По рейтингу **Brand Finance Global 500***

▣ *Предлагаем также ознакомиться и провести
сравнение со списком самых дорогих компаний.*

#1

Google
\$109,4 млрд



Отрасль:
Интернет.

Стоимость этого бренда к началу 2017 года увеличилась на 24%



● ● ● | #2 Apple



Apple
107,1 млрд
долларов

бренд Apple, потерявший за 2016 год 27%.

Отрасль: Электроника, информационные технологии.

Продукция: Персональные компьютеры и планшеты, мобильные телефоны, аудиоплееры...

#3 Amazon



- Amazon (106,4 млрд долларов).
- крупнейший онлайн-ритейлер

#4 Microsoft

\$75.2 млрд.



Отрасль: Разработка программного обеспечения .
Продукция: Microsoft Office, Microsoft Windows, Xbox.

#5

Coca-Cola

\$58.5 млрд.



Отрасль: Пищевая промышленность.
Продукция: Безалкогольные напитки.

Отрасль: Пищевая промышленность.
Продукция: Безалкогольные напитки.

#6

Facebook
\$52.6 млрд.



Отрасль: Интернет.

Продукция: Социальная сеть.

#7

IBM

\$41.4 млрд.



Отрасль: Информационные технологии.

Продукция: Аппаратное и программное обеспечение.

#8

Disney

\$39.5 млрд

Disney



Отрасль: Телерадиовещание, анимация, кинематограф, тематические парки.

Продукция: Полнометражные анимационные мультфильмы.

#9

McDonald's
\$39.1 млрд.



Отрасль: Общественное питание.
Продукция: Быстрое питание.

#10

General Electric

\$36.7 млрд.



Отрасль: Производство электротехнического, энергетического, медицинского оборудования, бытовой техники; транспортное машиностроение

Самые дорогие российские бренды

□ В рейтинге Brand Finance (по данным на 2 февраля 2017 г.)



«Газпром» - \$51.4 млрд.



Роснефть» - \$50,8 млрд.



"Сбербанк" - 6,8 млрд долларов

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
1. Метод оценки капитала бренда на основе потребительских предпочтений 	• Проводится в четыре этапа: обеспечение идентификации бренда покупателем. Определение осознания покупателем значения бренда, анализ формирования соответствующей реакции покупателей на идентификацию и значение бренда, трансформация реакции на бренд в создание лояльного отношения покупателей к нему. • Используются количественные методы исследований: анкетные опросы действительных и потенциальных потребителей, экспертные оценки	• Учитывает шесть групп параметров оценки бренда: характерные особенности, эксплуатационные качества, имидж, оценку, чувства, резонанс • Предполагает не только оценку капитала бренда, но и качественные рекомендации по поэтапному строительству бренда • Способствует разработке эффективных программ по маркетинговым исследованиям (с учетом реакции потребителей на выведение и маркетинговые брендинга)	• Достаточно трудоемок • Довольно трудно вывести аналогичные свойства (параметры) при оценке аналогичных (конкурентных) товаров • Оценки потребителей являются достаточно субъективными (зависит от времени и места проведения опросов) • Проведение экспертных опросов затруднено поиском квалифицированных экспертов

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
2. Оценка эффективности бренда на основе показателя нормы возврата инвестиций ROBI-8	• Выведение 19 основных параметров для оценки эффективности бренда: количественных и качественных показателей • Количественная оценка этих параметров с помощью рейтинговых оценок	• Учитывает 19 блоков параметров, состоящих из качественных и количественных критериев • Достаточно легкий в математическом подсчете рейтинговых оценок по группам параметров • Применяется в долгосрочном брендинге при оценке возврата инвестиций в бренд	• Трудно применим в ближайшей перспективе (при краткосрочном планировании) • Довольно трудно вывести аналогичные свойства (параметры) при оценке аналогичных (конкурентных) товаров



СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
3. Затратный метод оценки	Бренд оценивается в соответствии с затратами на его создание и поддержание	Метод доступен каждому производителю	Фактические затраты на исследования, разработки в прошлом периоде никак не связаны с текущей стоимостью бренда, поскольку успешность бренда оценивается не только исходя из фактических затрат на его строительство, но и благодаря ассоциациям потребителя, основанным на эффективных маркетинговых действиях



СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
4. Рыночная цена	Торговая марка оценивается на основании данных о продажах сопоставимых марок или компаний конкурентов	Достаточно простое математическое (финансовое) обеспечение. Доступен для любого производителя	Для использования данного метода необходимо знать рыночную стоимость сопоставимых компаний



СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
5. Метод рыночного сравнения	Сравнение брендированного товара и продукта, не имеющего бренда	Прост в исчислении прибыли от продажи таких товаров	Крайне сложно найти для сравнения аналогичные продукты, имеющие зарегистрированный бренд и небрендированный товар
6. Метод «суммарной дисконтированной добавленной стоимости» Premium Profit	Предполагается, что брендированный товар можно продать дороже, чем небрендированный	Достаточно часто применяется в оценке брендов зарубежными и отечественными исследователями	Крайне сложно найти для сравнения аналогичные продукты, имеющие зарегистрированный бренд и небрендированный товар. Вариации в цене на аналогичные товары в различных регионах

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
7. Метод роялти 	Оценка суммы, которую компания должна отдать третьей стороне при приобретении права на использование марки: исчисляется как сумма произведений годовых продаж продукта на уровень роялти, приведенная к сегодняшним ценам	- Предпочитают многие аудиторские фирмы - Легок при проведении финансового анализа стоимости активов фирмы	Довольно сложно получить на практике детальную информацию о выплатах за право пользования марками

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
8. Метод поступлений Earnings basis 	• К этому методу чаще всего прибегают для подтверждения суммы, полученной методом роялти и методом Premium Profit • Вычисляют P/E-ratio (отношение рыночной цены акции компании к «чистой» прибыли в расчете на одну акцию)	• Является одним из самых высокоточных при рыночной оценке стоимости бренда	• Крайне трудно рассчитать ту долю дохода компании, которая обеспечивается нематериальными активами, особенно ту часть этих активов, которая приходится именно на бренд

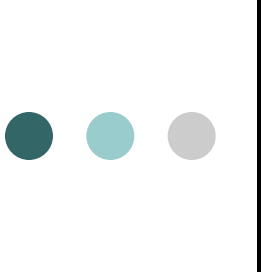
СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
9. Экономический метод	Оценивается чистый вклад бренда в бизнес, при этом исторические доходы марки умножаются на типовой коэффициент для исчисления средневзвешенной прибыли марки после уплаты налогов	Наиболее часто используется газетой «Financial Times»	Крайне сложно проследить корреляцию прошлых доходов и будущих. Оценки нестабильны, поскольку зависят от прибыли, полученной в год оценки



СВОДНАЯ ТАБЛИЦА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БРЭНДА

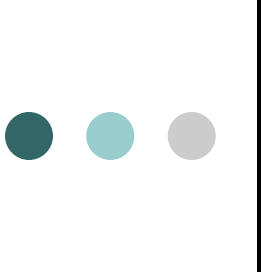
Метод оценки стоимости бренда	Основные характеристики метода	Преимущества (+) метода для практического использования	Недостатки (-) для практического использования
10. Метод дисконтированных денежных потоков 	• Предполагает исчисление доходов, которые приносят акционерам компании ее торговые марки • Проводится в 3 этапа: прогнозирование денежных потоков, вычленение создаваемой маркой стоимости из той, которая генерируется материальными и другими нематериальными активами, определение нормы дисконта	• Представляет собой комбинированный метод оценки стоимости бренда на основе анализа дисконтированных денежных потоков • Легко применим при финансовом бухгалтерском анализе • Наиболее часто отражает результаты маркетинговой (инвестиционной) деятельности при строительстве, выведении и продвижении бренда на рынок	• Достаточно трудоемок, но тем не менее возможен в применении как самими предприятиями, так и аудиторскими и консалтинговыми фирмами, рейтинговыми агентства



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

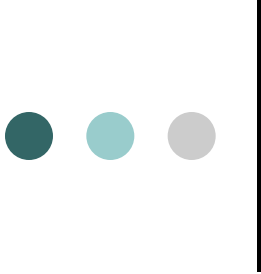
▣ 5. Бережливый стартап

- ▣ *Концепция, которая переворачивает традиционные представления о методах ведения бизнеса*
- ▣ *Создание предпринимательской, инновационной экономики*
- ▣ *Новая стратегия для корпорации XXI века*



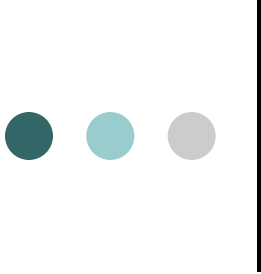
Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартап*

- Стартапы отличаются от компаний-старожилов главным образом тем, что не реализуют готовую, выдуманную бизнес-модель, а ищут ее методом тестирования потенциальных потребителей.
- Именно на этом основана **концепция бережливого стартапа - временной организации, предназначенной для поиска воспроизводимой и развиваемой бизнес-модели**



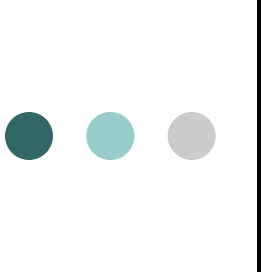
Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартap*

- Подрывные инновации, глобализация, регулирование - все это сейчас бьет по экономике каждой страны.
- Давно существующие отрасли быстро сокращают рабочие места, и многие из них уже не будут восстановлены.
- В XXI веке рост занятости станут обеспечивать стартапы, так что все мы заинтересованы в формировании условий, благоприятных для их процветания и роста
- Никогда еще не было столь острой необходимости в укреплении инновационной экономики, основанной на быстром развитии стартапов, как сейчас.



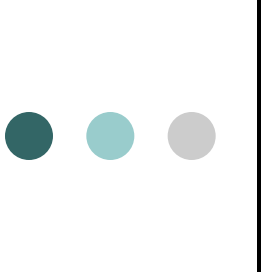
Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартап*

- Концепция «бережливого стартапа» была сформулирована не так давно : с ее помощью можно заметно сократить риски создания нового предприятия.
- Согласно ей,
- *экспериментирование предпочтительнее подробно продуманного плана,*
- *изучение отзывов потребителей на продукт стартапа предпочтительнее интуиции,*
- *а разработка продукта короткими циклами (итерациями) – предпочтительнее следованию заранее подготовленному плану.*
- Этой концепции всего несколько лет, но лежащие в ее основе идеи («минимально жизнеспособный продукт» и «резкий поворот, приводящий к изменению стратегии и бизнес-модели») быстро прижились в мире стартапов.



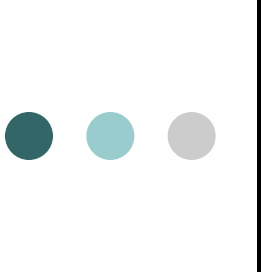
Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартап*

- Раньше увеличение количества стартапов, кроме очень частых провалов, **сдерживалось пятью факторами:**
- 1. высокие издержки на привлечение первого клиента и еще большие - на создание никому не нужного продукта;
- 2. длинный цикл разработки;
- 3. мало людей, готовых рисковать, - а без этого качества невозможно создать стартап и работать в нем;
- 4. структура отрасли венчурного капитала; в ней мало фирм, и каждой, чтобы хорошо зарабатывать, нужно инвестировать крупные суммы сразу в несколько стартапов;
- 5. концентрация опыта создания стартапов в основном в США, это районы Восточного и Западного побережий (в Европе и других частях света проблема стола не так остро).



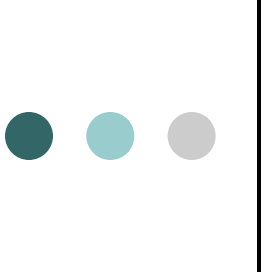
Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартап*

- Концепция бережливого стартапа устраняет первые два ограничения, так как новый метод помогает стартапам выпускать действительно нужную людям продукцию гораздо быстрее и дешевле, чем при традиционных способах.
- Она отменяет и третий фактор, так как основание нового предприятия становится делом все менее рискованным.
- И эта концепция была сформулирована именно тогда, когда в развитии технологий в бизнесе проявляются и другие тенденции: они тоже ломают препятствия, мешающие созданию стартапов.
- Все вместе эти факторы преобразуют предпринимательскую среду.



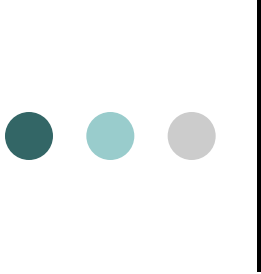
Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый старт*

- ▣ *Концепция бережливого стартапа исходит из трех принципов:*
- ▣ *Во-первых, предприниматели не тратят месяцы на планирование и исследования, а исходят из того, что изначально у них есть лишь непроверенные гипотезы - по сути, интересные предположения.*
- ▣ *Они **излагают гипотезы в наброске бизнес-модели**. Это, в сущности, диаграмма, на которой показывается, как компания предполагает работать в интересах потребителей и себя самой*



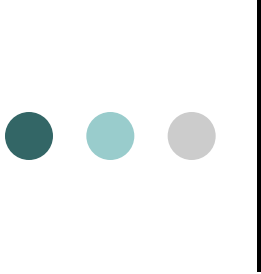
Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартап*

- Во-вторых, бережливые *стартапы постоянно тестируют свои гипотезы, анализируя отзывы потребителей; этот принцип называется «разработкой с помощью потребителей».*
- Они собирают отзывы вероятных пользователей, покупателей и партнеров обо всех элементах бизнес-модели, в том числе о характеристиках продукта, ценообразовании, дистрибуции и стратегиях привлечения клиентов.
- Главное здесь - находчивость и скорость: *новое предприятие быстро делает минимально жизнеспособный продукт и сразу же получает отзывы.*
- *Затем, опираясь на эту информацию, начинает цикл снова, тестирует усовершенствованное решение и немного корректирует или существенно изменяет идеи (то есть совершает те самые «повороты»), которые оказались неудачными*



Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартап*

- В-третьих, *принцип бережливого стартапа* иногда называют гибкой разработкой (этот термин родился в отрасли ПО) - она ***предполагает постоянное взаимодействие с пользователями и учет их замечаний.***
- В отличие от обычных годовых циклов разработки, когда проектировщики руководствуются своим пониманием проблем и нужд людей, ***этот метод экономит время и ресурсы, поскольку продукт создается итеративно и пошагово: стартапы последовательно тестируют минимально жизнеспособные решения***



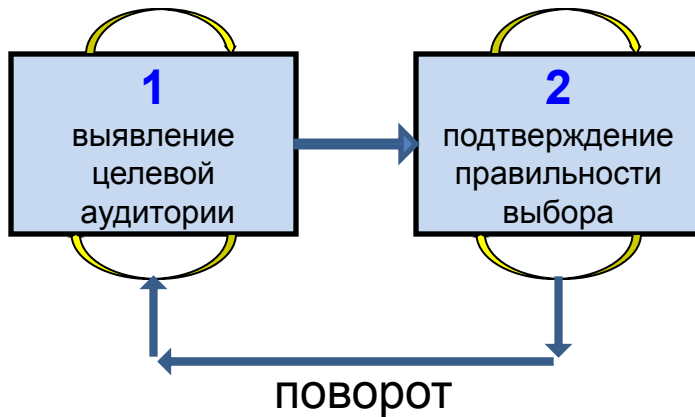
Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартap*

□ Слушайте потребителей

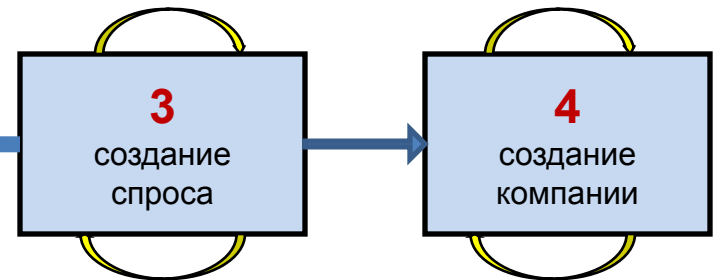
- Разрабатывая свои продукты с помощью потребителей, стартап ищет жизнеспособную бизнес-модель.
- Если отзывы потребителей указывают на ошибочность бизнес-гипотез, стартап либо корректирует их, либо, отказываясь от них, переходит (поворачивается) к новым гипотезам.
- После того как правильность бизнес-модели подтверждена, стартап начинает действовать согласно ей, создавая формальную организацию.
- Разработка продукта происходит не только с помощью потребителей, но короткими циклами – итерациями: прежде чем найти правильный ход, стартап, скорее всего, несколько раз ошибется.

СЛУШАЙТЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

ПОИСК



РЕАЛИЗАЦИЯ



1

Основатели, опираясь на свои идеи формулируют гипотезы бизнес-модели, тестируют правильность своих предположений о нуждах потребителей, а затем создают «минимально жизнеспособный продукт», проверяя на потребителях свой вариант решения их проблем

2

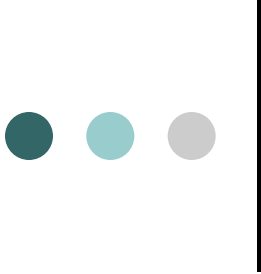
Стартап продолжает тестировать все остальные гипотезы и пытается оценить покупательский интерес по первым заказам или количеству пользователей. Если интереса нет, стартап может резко развернуться, заменив одну или несколько гипотез

3

Продукт более-менее готов, и его можно пускать в продажу. Опираясь на подтвердившиеся гипотезы, стартап создает спрос, быстро наращивая инвестиции в маркетинг и сбыт, и развивает бизнес

4

Предприятие переходит от стадии стартапа, на которой разработчики, ориентируясь на потребителей, ищут верное решение, к созданию функциональных структур, работающих по его модели.



Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартап*

- **Что бережливые стартапы делают не так, как все**
- Основатели бережливых стартапов начинают не с бизнес-плана, а с поиска бизнес-модели.
- Только после того как в результате коротких циклов экспериментирования и анализа отзывов потребителей вырисовывается жизнеспособная модель, основатели сосредотачиваются на реализации этой модели.

ЧТО БЕРЕЖЛИВЫЕ СТАРТАПЫ ДЕЛАЮТ НЕ ТАК, КАК ВСЕ

БЕРЕЖЛИВЫЙ

ТРАДИЦИОННЫЙ

Стратегия

Бизнес-модель. Проверка гипотез

Бизнес-план
Цель - внедрение

Разработка продуктов

Разработка с помощью потребителей. Встречи с вероятными потребителями, проверка гипотез

Управление по виду продукции. Линейный, пошаговый план вывода на рынок нового продукта

Принцип проектирования

Гибкая разработка. Продукт разрабатывается итеративно и пошагово

Гибкая или каскадная разработка. Продукт создается итеративно, либо разработка начинается с полного описания его технических характеристик

Организация

Группы гибкой разработки и разработки с помощью потребителей. Нанимают обучаемых, находчивых и умеющих работать людей

Функциональные отделы. Нанимают специалистов, обладающих профессиональными знаниями

Финансовая отчетность

Показатели, которые важны. Стоимость привлечения одного клиента, чистый приведенный доход от привлеченного клиента, отток клиентов, рост спроса

Бухгалтерский учет. Отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет, отчет о движении денежных средств

Неудачи

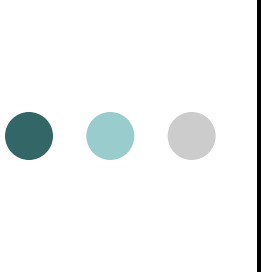
Ожидаемые. Преодолеваются за счет итерации и «поворотов» от не оправдавших себя идей

Исключение из правил. Проблема решается путем увольнения руководителей

Скорость

Высокая.
Использование приемлемого объема данных

Умеренная. Использование максимально полного объема данных

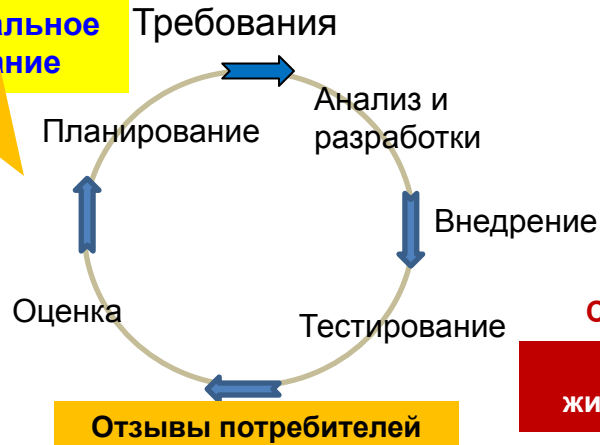


Оценка эффективности маркетинговой деятельности *Бережливый стартап*

- **Быстрая адаптивная разработка**
- В противоположность традиционному способу разработки, когда один этап последовательно следует за другим и длится несколько месяцев, гибкая разработка позволяет создавать продукты короткими повторяющимися циклами.
- Стартап создает «минимально жизнеспособный продукт» - обладающий только самыми важными свойствами, собирает отзывы о нем покупателей, а затем начинает все с начала, но уже представляя себе, как дорабатывать минимально жизнеспособный продукт.

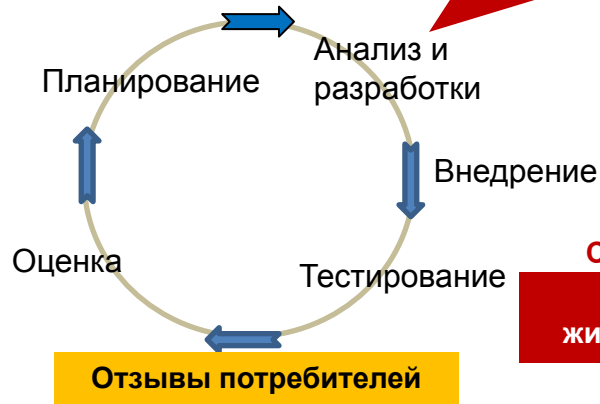
БЫСТРАЯ АДАПТИВНАЯ РАЗРАБОТКА

Первоначальное
планирование



Совершенствование

Минимально
жизнеспособный продукт



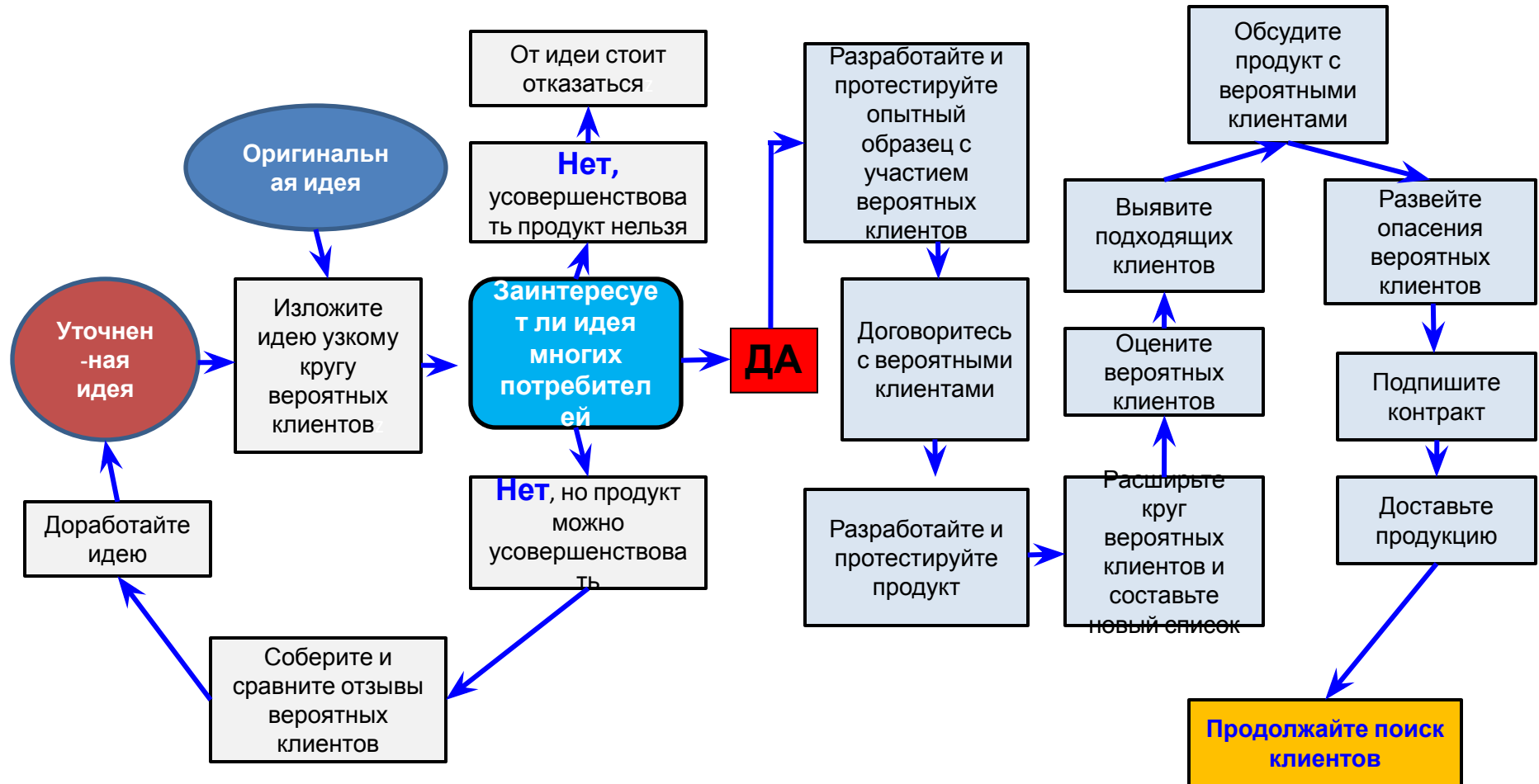
Совершенствование

Минимально
жизнеспособный продукт



Разработка идеи

Вывод продукта на рынок



МОДЕЛЬ ПРОДАЖ ДЛЯ СТАРТАПОВ

ИЗМЕНИТЕ ВНУТРЕННИЙ МОНОЛОГ

ПЕССИМИСТИЧНЫЙ МОНОЛОГ

ОПТИМИСТИЧНЫЙ МОНОЛОГ

Я вполне обойдусь без этих знаний



Как сложится моя жизнь, если я этому научусь?

Я и так все знаю



Все ли? А по сравнению с коллегами?

Это очень скучно

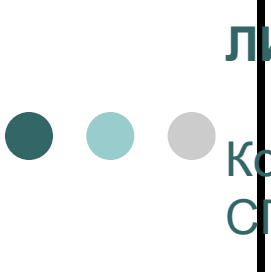


Интересно. Почему другим это нравится?

Мне это не дается



Новички всегда ошибаются, но у меня все получится



ЛИТЕРАТУРА

Котлер Ф., Келлер КЛ. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс
СПб.: Питер, 2010.

**3. Лалу Ф. Открывая организации будущего. - М.: Манн,
Иванов и Фербер, 2016.**

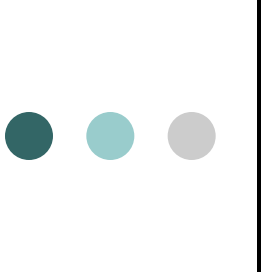
**Сазерленд д. Scrum. Революционный метод управления
проектами. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 288 с**

Beinhocker E.D. (2006). *The Origin Wealth: Evolution, Complexity,
and the Radical Remaking ofEconomic*. Harvard Business-School
Press.

Deming W.E. (1950). *To Management*. Speech at Mt. Hakone
Conference Center, Japan.

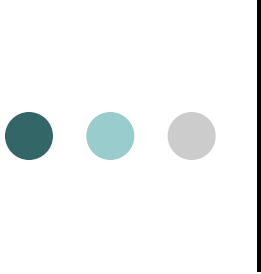
***What is Agile Marketing]* -**

<http://www.agilemarketing.net/what-is-agile-marketing>



Литература

1. Армстронг С., Броди Р. Прогнозирование в маркетинге. СПб.: Питер Пресс, 2008.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
3. Данько Т.П. Управление маркетингом. М.: ИНФРА-М, 2011..
4. Дибб С., Симкин Л., Бредли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб.: Питер Пресс, 2008.
5. Друкер П. Ф. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-Пресс, 2007.
6. Жан- Жак Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб, Питер, 2010



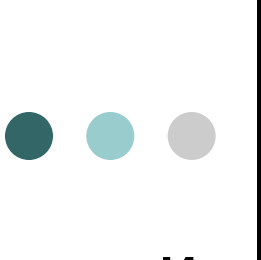
Литература

7. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014

8. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

9. Райс Эл., Траут Дж. Позиционирование: битва за умы. - М., 2012

10. Фляйшнер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. М., Бином, Лаборатория знаний., 2005



ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ

- Интернет-портал [SostavSostav.Sostav.ru](http://www.sostav.ru) —
<http://www.sostav.ru>.
- Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт. —
<http://www.vniki.ru>.
- Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). —
<http://www.wciom.ru>
- Агентство «РосБизнесКонсалтинг». —
<http://www.rbc.ru>.
- Электронный ресурс: <http://www.Электронный ресурс: http://www.Электронный ресурс: http://www.Электронный ресурс:>