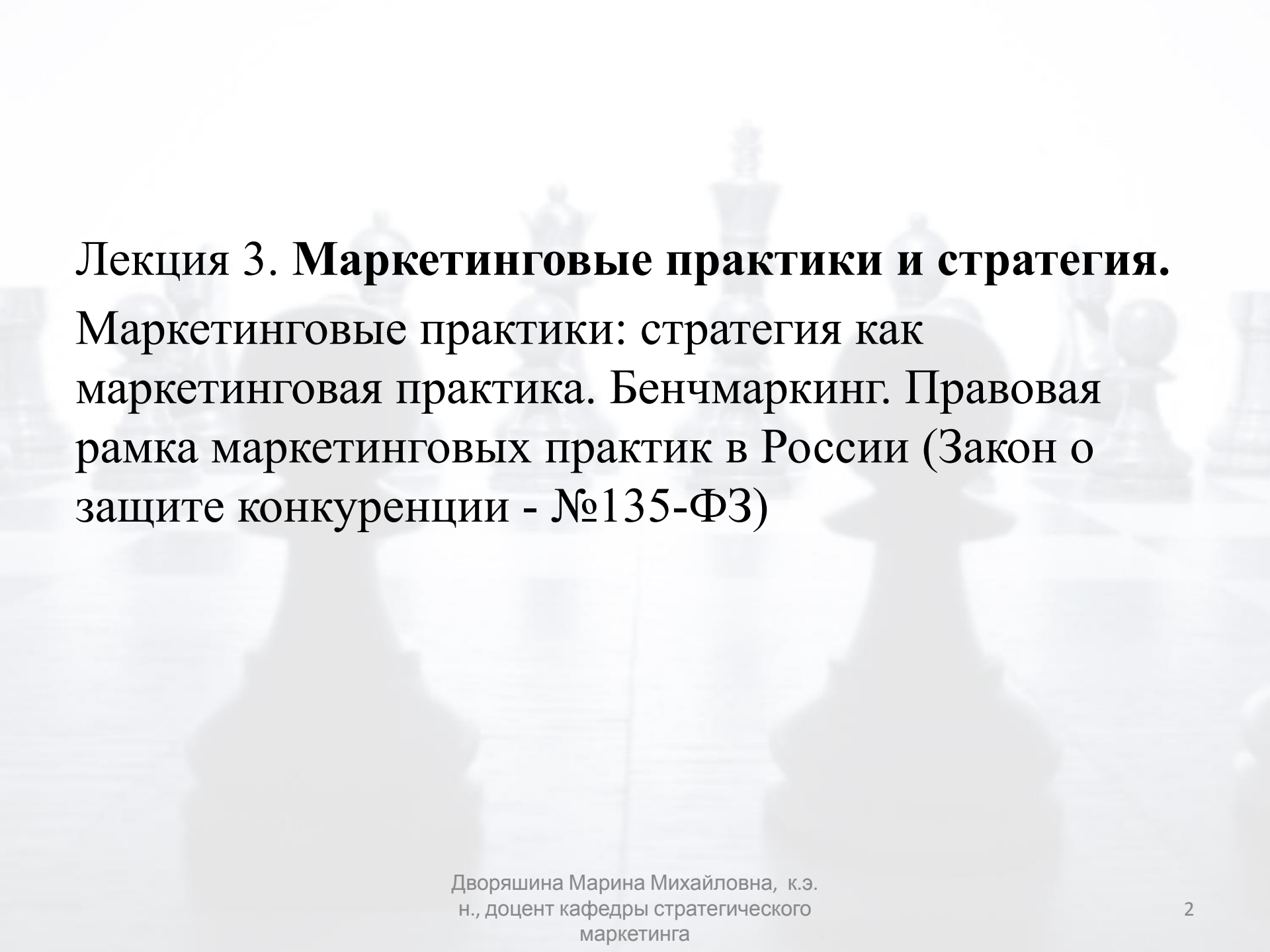


Маркетинговые стратегии, ч.2





Лекция 3. **Маркетинговые практики и стратегия.**

Маркетинговые практики: стратегия как маркетинговая практика. Бенчмаркинг. Правовая рамка маркетинговых практик в России (Закон о защите конкуренции - №135-ФЗ)

От теории к практике...

- Теория - это нечто вроде ящика с инструментами. ...если нет людей, чтобы ею воспользоваться, то это означает, что теория ничего не стоит или же ее пора ещё не пришла. Теорию не меняют, а делают из неё другие теории, и с её помощью получают другие, те, что хотят сделать (Мишель Фуко)
- Теория - очки, направленные на внешний мир, и если одни вам не подойдут, то берите другие, сами найдите себе инструмент, который неизбежно станет инструментом (Марсель Пруст)

Практика vs. Теория

Практика - фактическое поведение, отличное от абстрактной теории или проповеди на **примере контрастных действий, осуществленных в теории против практики** [Lynch, 1997, p.337].

Strategy-as-practice:

who does it,

what they do,

how they do it,

what they use and

what implications this has for shaping strategy

Стратегия как практика

- Стратегия как практика - ситуативная и социально обусловленная деятельность, включающая взаимодействия и переговоры многочисленных участников и основанная на опыте, получаемом ими в процессе выполнения этой деятельности (Jarzabkowski et al. 2007, 7-8).

Параметры стратегии как практики

Практикующие маркетологи. Постановка согласование целей и содержания . Методология сбора и обработки данных для разработки и реализации стратегии	Маркетинг (стратегия) в оргструктуре компании. Постановка и согласование целей и задач стратегии (вн. и внешн.). Процедуры распределения средств (принятие решения) для достижения страт.целей.
Практики (practices), социальные взаимодействия, концептуальные инструменты, инфраструктура	Маркетинг-план Стратегический анализ, Маркетинговые исследования, инсайты Инструменты маркетинга , KPI, marketing Dashboard
praxis (поток активностей, связанных со стратегией)	Micro: решения, стратегические сессии Meso: программа изменений, Macro: отраслевые практики, ФАС

Современные маркетинговые практики

В практике маркетологи все больше уходят от традиционного подхода (транзакционный маркетинг на основе концепции 4P).

Современный подход к маркетингу смещается в сторону ориентации на установление контакта с потребителями, поставщиками, создание цепочки ценностей (Marketing Orientation, Market Orientation).

Маркетинг характеризуется множеством сложных процессов, которые проявляются в четырех различных аспектах маркетинговой практики.

Ковиелло и Броуди (1998) предложили классификацию, включающую в себя 4 типа маркетинговых практик:

транзакционный,

маркетинг баз данных,

интерактивный

сетевой маркетинг. (Coviello, N.E. and Brodie, R.J., 1998).

Классификация маркетинговых практик

(Coviello N.E., R.J. Brodie and H. Winklhofer, 2007)

	Транзакционный маркетинг (ТМ)	Маркетинг взаимоотношений (RM)			
	ТМ	DM	IM	NM	eM
Цель сделки	Экономическая	Информационная и экономическая	Интерактивное отношение между покупателем и продавцом	Связанные отношения между фирмами	Диалог для сбора информации между продавцом и множеством покупателей
Природа коммуникации	От фирмы к массовому рынку	От фирмы к целевому сегменту или потребителям	От индивида к индивиду (между собой)	От компании к компании (между собой, включая индивидов)	От компаний, обладающие технологиями к массовому рынку
Тип контакта	Обезличенный	Персонифицированный (но отдаленный)	Личный, (основанный на доверии и кооперации)	От обезличенного до межличностного	Интерактивный
Длительность взаимодействия	Единичные сделки	Единичные сделки	Повторные сделки	Повторные сделки	Повторные сделки
Формальность сделок	Формальные	Формальные (персонифицированные в зависимости от технологии)	Формальные и неформальные	Формальные и неформальные	Формальные (кастомизированные и персонифицированные посредством интерактивных технологий)
Управленческие намерения	Привлечение покупателя	Удержание клиента	Взаимодействие	Координация	Контакт
Управленческий фокус	Продукт или бренд	Продукт/бренд и потребители	Отношения между индивидами	Связанные отношения между фирмами (сети)	
Управленческие инвестиции	Внутренние маркетинговые ресурсы	Внутренние маркетинговые ресурсы	Внешние маркетинговые ресурсы	Внешние маркетинговые ресурсы	Операционные активы
Управленческий уровень	Функциональные маркетологи	Специализированные маркетологи	Менеджеры всех функциональных и специализированных	Генеральный директор	

Концепция рыночной ориентации

- Narver and Slater (1990), Kohli and Jaworski (1990)
- Рыночная ориентация (стратегическая ориентация) – организационная культура, когда приоритетность подразделения или работника в организации обуславливается поставленными перед ними задачами, сформулированными в интересах удовлетворения потребностей клиентов организации.
- В зависимости от задач ключевую роль в обслуживании заказчиков играет подразделение или работник организации, а не только маркетинговая служба

Квинтэссенция МО (Sheth, 2011)

“The marketing concept maintains that all areas of the firm should be customeroriented, (b) all marketing activities should be integrated, and (c) profits, not just sales, should be the objective.

Ориентация на потребителей (клиенториентация)

- 1) Мы стремимся создавать ценность для наших клиентов
- 2) Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов
- 3) У нашей компании есть цели по повышению удовлетворенности клиентов
- 4) Мы регулярно измеряем уровень удовлетворенности наших клиентов
- 5) Мы подсказываем нашим потребителям возможности для развития на рынке.
- 6) Разрабатывая новые продукты и услуги, мы внедряем решения, направленные на удовлетворение потенциальных потребностей клиентов.
- 7) Мы разрабатываем новые продукты, даже когда есть риск того, что наши существующие продукты устареют.
- 8) Мы ищем возможности для развития в тех областях, где клиентам сложно выражать свои потребности.
- 9) Мы тесно сотрудничаем с ведущими пользователями, которые могут распознать потребности клиента за несколько месяцев или даже лет, прежде чем большая часть рынка сможет их распознать.
- 10) Мы экстраполируем основные тенденции развития рынка, чтобы получить понимание того, что клиентам понадобится в будущем.
- 11) В основе конкурентного преимущества нашей компании лежит понимание потребностей клиентов.
- 12) Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании на регулярной основе.
- 13) Наше конкурентное преимущество основано в первую очередь на дифференциации продуктов / услуг.

Корпоративная культура OneTwoTrip

- Корпоративная культура открытых дверей и удобные системы для внутренней коммуникации помогают не только руководству, но и инициативным сотрудникам «достучаться до небес» и выйти с новыми идеями к топ-менеджменту. OneTwoTrip, российская компания, которая специализируется на продаже авиабилетов онлайн.

В компании работает более 100 сотрудников, и, чтобы каждый из них был услышан, в компании активно используют удобные платформы для общения, например Slack — систему групповых чатов. «В ней мы создаем специальные тематические ветки по обмену новыми идеями, что дает возможность каждому сотруднику в любой момент поделиться своими идеями по развитию продуктов».

КРІ для топ-менеджеров РЖД: клиенториентация

- В Федеральной пассажирской компании (ФПК, «дочка» РЖД) с 2013 г. приняли решение привязать зарплату руководителей к показателю удовлетворенности клиентов. «В этом году разработали методологию, и в конце III квартала действительно голос пассажира будет влиять на зарплату топ-менеджеров». Премии каждого руководителя рассчитываются с учетом КРІ. Раньше размер вознаграждения зависел от двух показателей: числа перевезенных пассажиров и выручки, объясняет Мишанин. «Сейчас решили ввести третий: удовлетворенности клиентов»

Для повышения объективности оценки показатели клиентоориентированности для РЖД раз в квартал будет измерять компания «Финэкспертиза». «Если интегрированный показатель удовлетворенности будет падать, вся компания, весь персонал получит меньшую премию».

Ориентация на конкурентов

- 1) Руководство компании регулярно обсуждает сильные и слабые стороны конкурентов
- 2) Мы часто получаем выгоду от того, что знаем слабые стороны наших конкурентов и можем эффективно использовать наши преимущества в этой области
- 3) Если бы наш основной конкурент запустил кампанию, нацеленную на нашу целевую группу, мы бы смогли сразу же предпринять ответные шаги
- 4) Мы выбираем целевую группу таким образом, чтобы использовать конкурентные преимущества, которые у нас есть или которые мы можем создать
- 5) Наши сотрудники регулярно обмениваются информацией о стратегиях наших конкурентов



- New entrant to UK credit card market.



Competitive Insight

- Product
- Other countries?
- Target customers?
- Market share gains
- Ad spend analysis



Market research

- “Rate tarts” are likely to be attracted.

Behavioural insight

- Analysis to size “at risk” customers and calculate profitability.

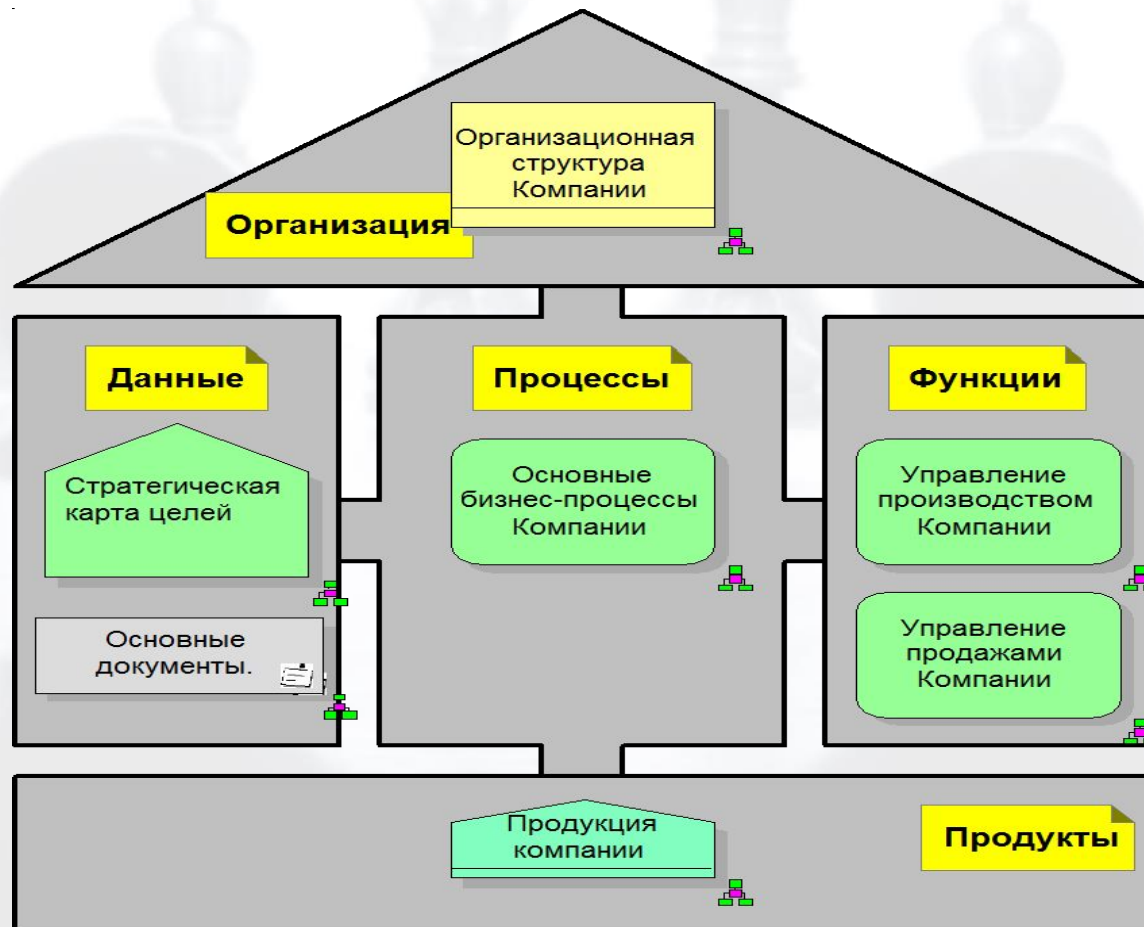


- Major issue but only for a small number of customers
- Need a targeted response



- Targeted offer to small group of clients to win back balances

Стратегия как модель практики



Ценностное предложение (Value Proposition - VP)

- VP – причины, почему клиенты отдадут предпочтение одной компании перед другой
- VP - совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю

Варианты:

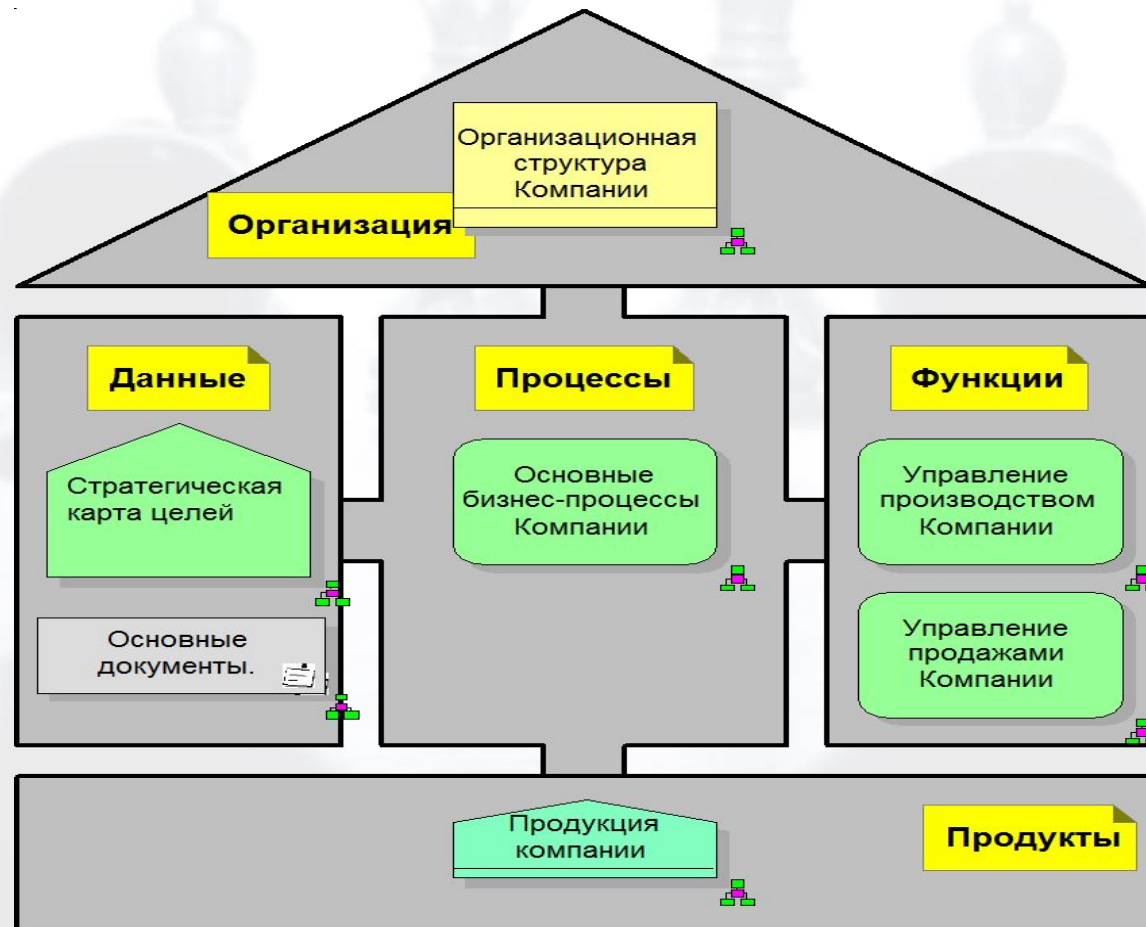
- новизна (инновационность)
- производительность (операционная эффективность)
- изготовление на заказ
- Дизайн
- Бренд (сила бренда, капитал бренда)
- Цена (для чувствительных к цене потребителей)
- Уменьшение стоимости владения
- Снижение риска (гарантийное обслуживание)
- Доступность (безбарьерная среда, удобство)
- Совместная ответственность за результат

Customer-focused Value Proposition

Чтобы создать убедительное VP компания должна:

- Знать, на каких потребителей ориентировано VP
- Понимать, что их беспокоит
- Говорить на понятном им языке
- Создать правильный message для потребителей
- Связать VP с целями и интересами потребителей
- Идти от потребителя, а не от продукта или услуги

Стратегия как программа изменений



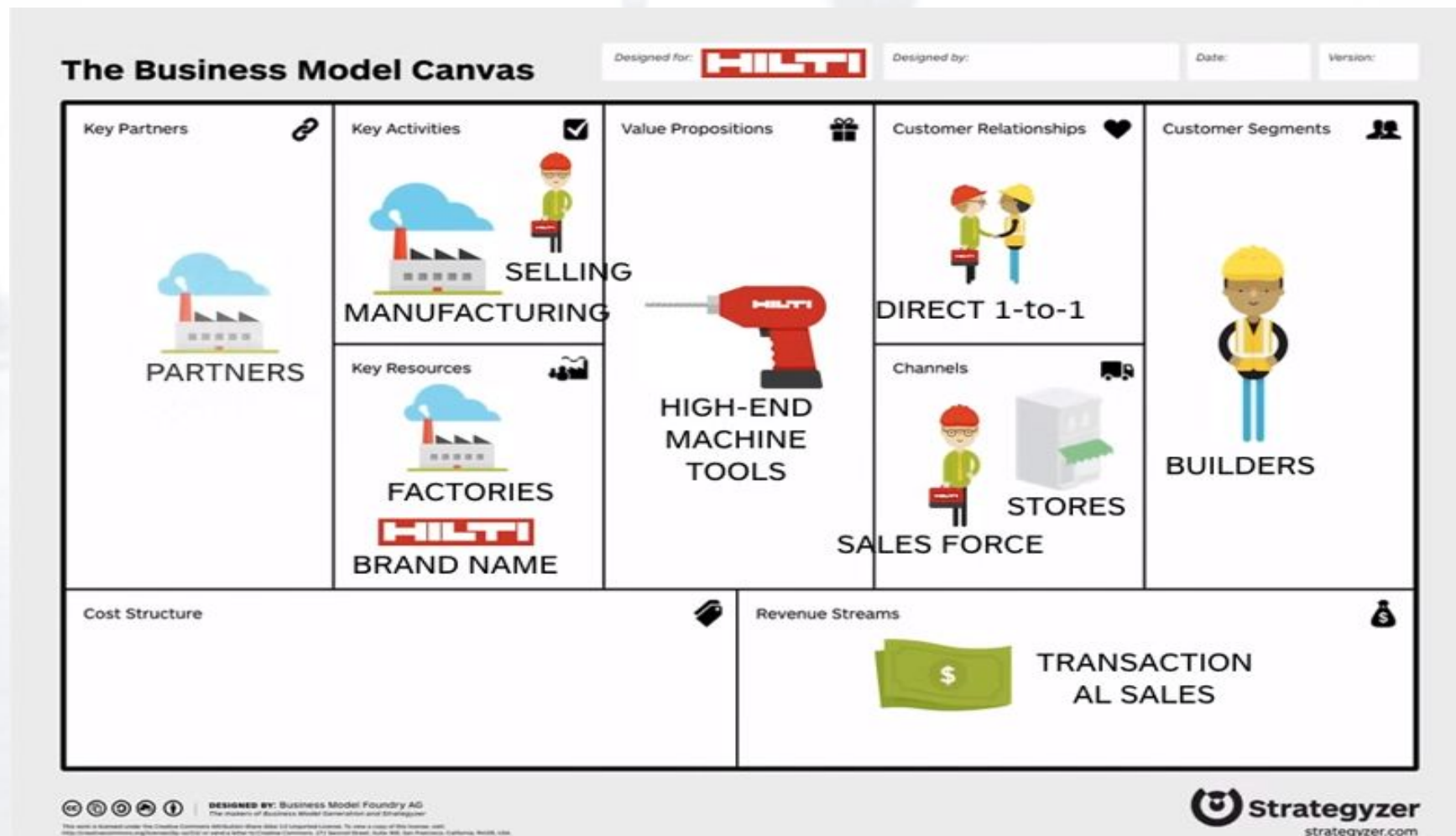
Hilti

Hilti: от бизнес-модели производителя строительного инструмента к сервисной компании

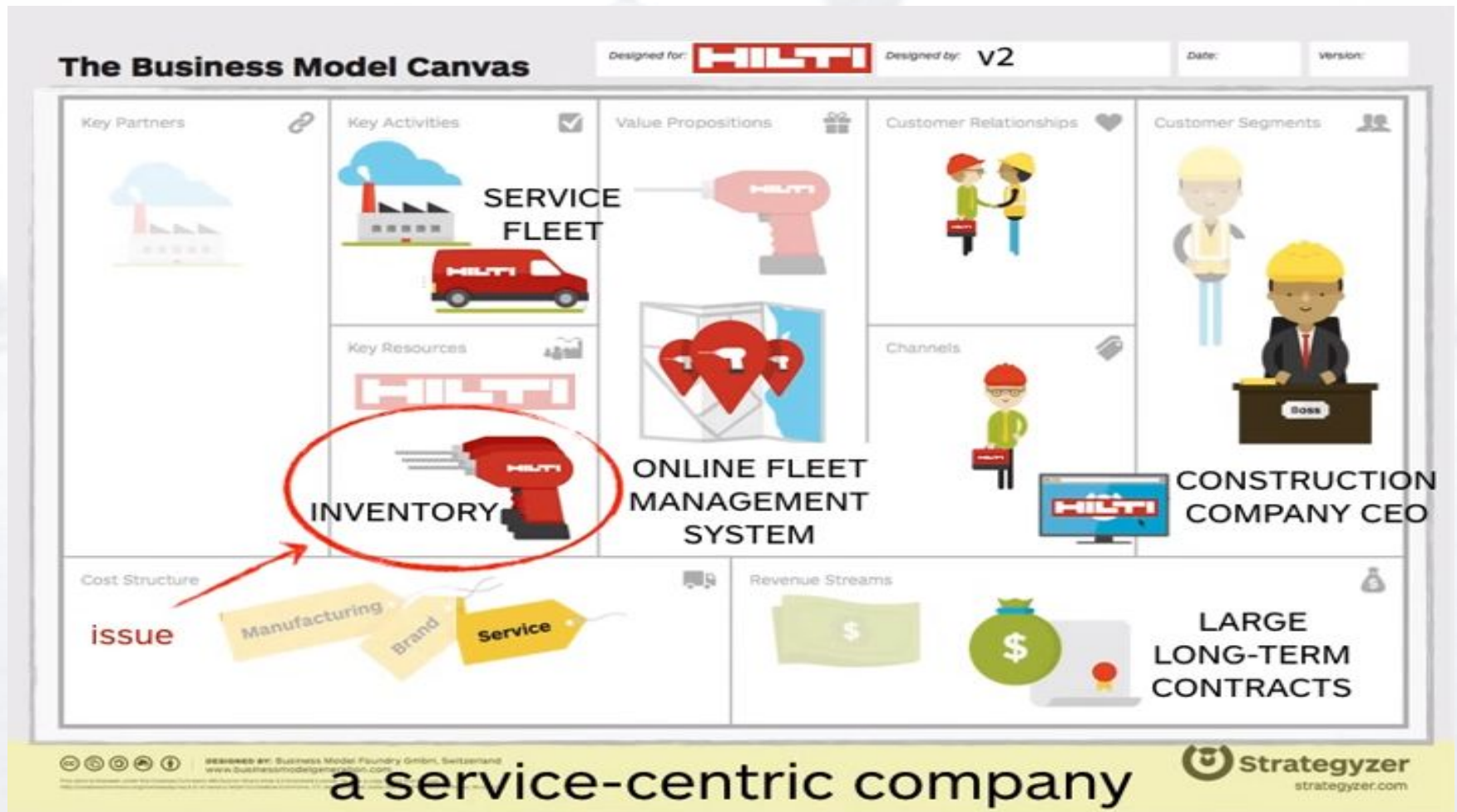
Осенью 2014 года компания Hilti открыла новый, высокотехнологичный сервисный центр в Московской области, расположенный в логистическом парке РНК-Северное Шереметьево. Новый центр осуществляет 60 000 ремонтов в год и полностью обслуживает клиентов Центрального федерального округа, республики Беларусь, а также некоторые группы инструментов для клиентов из других регионов России.

- http://www.youtube.com/channel/UCimmhZSbwins7eX_Lu2f9Yw

Hilti: компания, ориентированная на продукт



Hilti: компания, ориентированная на потребительский сервис



Rethinking Marketing Strategy

3 маркетинговых стратегии являются майнстримом эмпирических исследований в маркетинге:

market orientation,
relationship marketing,
customer satisfaction

Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices//Journal of Marketing, Volume 75, Issue 4, July 2011, Pages 166-182

Развивающиеся рынки: особенности маркетинговых практик (Sheth)

1. From market orientation to market development

In markets consisting of unbranded competition for products and services, market development delivers better financial performance than market orientation.

2. From relationship marketing to institutional marketing

In markets governed by sociopolitical institutions, it is more important to attract, develop, and maintain relationships with institutions and their leaders than with end customers for superior financial performance

3. From customer satisfaction to converting nonusers into users.

In markets that largely consist of self-made products and services, converting nonusers to first-time users results in better financial performance than satisfying existing users.

Бенчмаркинг маркетинговых практик

Бенчмаркинг - «процесс непрерывного сравнения работы компании по выполнению критических требований потребителя с лучшими образцами в отрасли (прямыми конкурентами) или классе компаниями, известными своим превосходством в выполнении определенных функций) с целью определить, что подлежит улучшению»

- Бенчмаркинг рассматривает параметры эффективности, методы, а также «драйверы»
- «драйверы» (катализаторы) – это процессы, методы, приемы, которые способствуют реализации лучшей практики и помогают достичь целевых параметров деятельности

Классические примеры бенчмаркинга

Отдел логистики и дистрибуции Xerox провел бенчмаркинг проект с компанией L.L.Bean (в три раза более эффективна, чем Xerox).

В результате Xerox ввел следующие усовершенствования:

- Складирование наиболее быстро перемещаемых предметов на минимальном расстоянии от линии сбора.
- Хранение входящих материалов с учетом максимизации складского пространства и минимизации расстояния передвижения погрузчиков.
- Сортировка и отпуск входящих заказов в течение всего дня с целью минимизации расстояния передвижения сборщиков (так называемый «график коротких интервалов»).
- Поощрительные премии за производительность сбора.
- Декларирование исходящих транспортных средств (документация на отправленные материалы) через досрочное вычисление транспортных расходов.

Классические примеры бенчмаркинга

Southwest-Airlines выбрали в качестве партнера для бенчмаркинга автогоночную команду Формулы-1 и исследовали их процедуру пит-стопа. Как правило, пит-стоп состоит из дозаправки, замены покрышек и очистки лобового стекла. Все это совершается за 10 секунд. Это достигается с помощью использования стандартизованного оборудования, хорошо натренированной команды, где каждый выполняет свою работу в четкой последовательности операций.

Чтобы достичь эффективности операций пит-стопа, *Southwest-Airlines* стандартизовали все оборудование, включая тип самолета (только Боинги 737), в команде наземного обслуживания каждый участник выполняет только одну операцию, результат - межполетное время снизилось до 15 минут.

Домик качества (метод Quality Function Deployment (QFD))



Пример разработки домика качества (ОАО Бирюса)

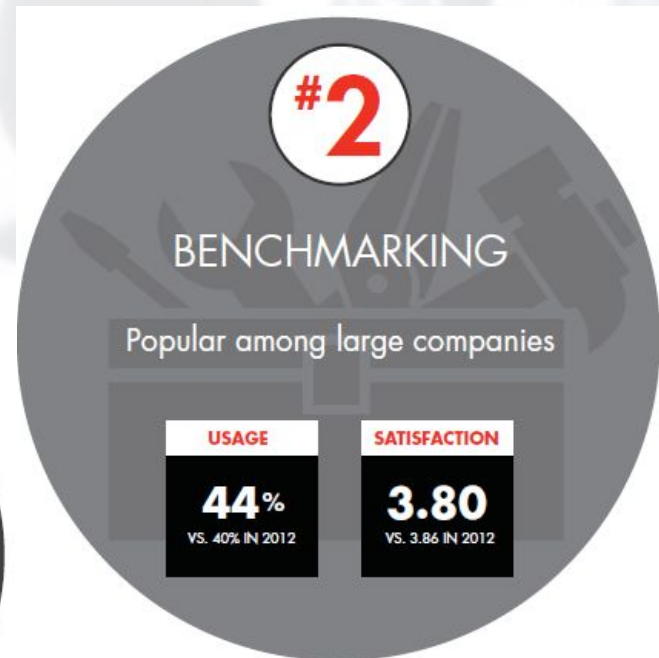
		Компетенции							Оценка конкурентоспособности А - "Атлант" Б - "Бирюса" И - "Индезит" Интернешнл Н - "Норд" П - "Позис" Д - "Дерби" С - "Снеж"				
		Термодинамика холодильных агрегатов							1	2	3	4	5
		Разработка дизайна ХТ											
		Знание рынков ХТ России											
		Организация процесса производства											
		знания и опыт контроля качества											
		Координация работы подразделений											
		Координация работы с поставщиками											
		Опыт конструирования ХТ											
		1	1	1	1	1	1						
								1	1	1	3	1	
												</	

Дворяшина Марина Михайловна, к.э.
н., доцент кафедры стратегического
маркетинга

Эволюция инструментов: Исследование инструментов менеджмента Bain&Co

<http://www.bain.com/>

- Развитость метрик связана с уровнем «инструментализации» сферы деятельности
- **Management Tools 2014**



Usage Rates by Region 2014

	N. America	EMEA	APAC	L. America
Customer Relationship Management	48%	50%	48%	38%
Benchmarking	50%	50%	29%	42%
Employee Engagement Surveys	55%	41%	38%	31%
Strategic Planning	50%	31%	42%	52%
Outsourcing	42%	44%	42%	31%
Balanced Scorecard	39%	44%	28%	39%
Mission and Vision Statements	45%	37%	27%	36%
Supply Chain Management	39%	30%	48%	24%
Change Management Programs	37%	39%	24%	31%
Customer Segmentation	22%	39%	31%	34%
Big Data Analytics	27%	24%	52%	17%
Core Competencies	36%	23%	39%	15%



Use tool significantly more than those not in region



Use tool significantly less than those not in region

Usage Rates by Region 2014 (2)

	N. America	EMEA	APAC	L. America
Total Quality Management	22%	25%	47%	28%
Mergers and Acquisitions	34%	24%	28%	24%
Business Process Reengineering	22%	21%	32%	35%
Satisfaction and Loyalty Management	23%	19%	34%	19%
Strategic Alliances	19%	19%	26%	32%
Organizational Time Management	22%	17%	31%	14%
Digital Transformation	14%	14%	33%	15%
Scenario and Contingency Planning	20%	15%	16%	17%
Complexity Reduction	15%	17%	26%	14%
Price Optimization Models	15%	14%	28%	15%
Decision Rights Tools	7%	9%	22%	4%
Zero-based Budgeting	10%	6%	13%	9%
Disruptive Innovation Labs	7%	6%	17%	3%

Metric	B2B	B2B Hi-tech	B2C Direct	B2C Telecoms	B2C Indirect	Packaged goods	Pharma	Total
Market share	100	100	77	100	100	92	100	93.3
Sales revenue	81	100	81	100	95	100	100	89.5
Market growth	85	70	65	100	90	92	80	80.8
Satisfaction	85	80	85	80	55	67	40	74.3
Price level	77	90	69	100	60	75	80	74.0
Market size	77	60	58	80	80	92	80	73.2
Aided awareness	62	60	69	100	90	75	80	73.1
Overall awareness	65	60	69	100	85	67	80	72.0
Unit volume	65	70	73	100	70	83	60	72.0
Sales by channel	69	70	65	100	75	83	60	71.9
Unaided awareness	62	60	65	80	90	75	80	71.2
Market share by segment	65	70	58	60	80	75	80	68.3
Customer complaints	50	50	73	60	55	75	20	58.6
Customer preference	58	50	62	60	65	58	20	57.8
Perceived quality	62	60	65	60	50	67		57.8
Customer service levels	50	50	58	40	60	83	40	56.8
Number of customers	50	40	81	80	40	42	40	54.9
Number of new customers	50	30	73	80	50	50	40	54.8
Perceived value	42	60	46	40	60	58	40	49.8
Attitude	46	60	39	20	60	58	60	49.1
Purchase intent	46	60	42	40	55	67	20	49.0
Brand equity	39	40	42	40	65	67	40	48.2
Likelihood to recommend	50	60	54	40	40	33	20	46.2
Recall of brand attributes	35	40	42	60	60	42	60	45.3
Churn rate	39	40	73	100	20	33		44.3
Customer profitability	35	30	46	60	45	50	40	42.4
Brand value	31	40	42	40	60	42	40	42.3
Number of products per customer	19	10	62	60	45	50	20	39.5
Customer gross margin	35	30	46	40	40	42	20	38.6
Percentage of sales at discount	35	30	19	40	50	50	80	37.5
Price premium/discount	27	20	27	20	50	58	40	34.6
Number of transactions per customer	12	10	46	20	45	42	40	31.8
Inclusion in consideration set	19	30	31	20	40	42	20	29.8
Customer acquisition cost	23	20	50	60	20	17	20	29.8
Average discount provided	27	30	15	20	35	42	60	28.8
Share of wallet	27	20	39	20	20	33		27.0
Cost to serve per customer	19	10	39	40	25	25	20	26.0
Price elasticity	15		27	40	30	50		24.0
Weight ratio (heavy/light users)	4		27	20	30	50	40	22.2
Customer lifetime value	12	10	35	40	10	8		17.5

Закон о защите конкуренции как правовая рамка маркетинговых практик

Ключевые характеристики антимонопольного законодательства России :

1. Доминирующее положение хозяйствующего субъекта (статья 5) :

Доминирующим положением признается положение хозяйствующего субъекта (группы лиц) или нескольких хозяйствующих субъектов (групп лиц) на рынке определенного товара, дающее такому хозяйствующему субъекту (группе лиц) или таким хозяйствующим субъектам (группам лиц) возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам.

Доминирующим признается положение хозяйствующего субъекта:

- 1) доля которого на рынке определенного товара превышает **50%**;
- 2) не может быть признано доминирующим положение хозяйствующего субъекта, доля которого на рынке определенного товара не превышает **35%**.

Коллективное доминирование:

совокупная доля не более чем **3** хозяйствующих субъектов, доля каждого из которых больше долей других хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, превышает **50%**, или совокупная доля не более чем **5** хозяйствующих субъектов, доля каждого из которых больше долей других хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, превышает **75%** (настоящее положение не применяется, если доля хотя бы одного из указанных хозяйствующих субъектов менее **8%**).

Закон о защите конкуренции, №135-ФЗ) <http://base.garant.ru/12148517>

Дворяшина Марина Михайловна, к.

э.н., доцент кафедры
стратегического маркетинга

Правовые границы конкуренции в РФ (Закон о защите конкуренции, №135-ФЗ)

2. Монопольно высокая цена товара. Монопольно низкая цена товара (статьи 6 и 7).

Монопольно высокой ценой товара является цена, установленная занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом, если эта цена превышает сумму необходимых для производства и реализации такого товара расходов и прибыли и цену, которая сформировалась в условиях конкуренции на товарном рынке, сопоставимом по составу покупателей или продавцов товара, условиям обращения товара, условиям доступа на товарный рынок, государственному регулированию, включая налогообложение и таможенно-тарифное регулирование (далее - сопоставимый товарный рынок), при наличии такого рынка на территории Российской Федерации или за ее пределами...

Критерии монопольной цены. Определены два метода доказательства монопольной цены:

- метод анализа цен на сопоставимом товарном рынке
- метод анализа обоснованности расходов и прибыли для производства и реализации товара.

Правовые границы конкуренции в РФ (Закон о защите конкуренции, №135-ФЗ)

- 4. Запрет на ограничивающие конкуренцию соглашения или согласованные действия хозяйствующих субъектов (статья 11)** товарном рынке, если такие соглашения или согласованные действия приводят или могут привести к:
- 1) установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат), наценок;
 - 2) повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;
 - 3) разделу товарного рынка по территориальному принципу;
 - 4) экономически или технологически необоснованному отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями...
 - 5) навязывание контрагенту условий договора, невыгодных для него...
 - 6) созданию препятствий доступа на рынок, проч.

Правовые границы конкуренции в РФ (Закон о защите конкуренции, №135-ФЗ)

5. **Допустимость вертикальных соглашений (статья 12).** Определены общие условия допустимости "вертикальных" соглашений для договоров коммерческой концессии, а также для соглашений между хозяйствующими субъектами с долей рынка до 20%.
6. **Критерии допустимости соглашений, согласованных действий, проч.** (статья 13) Предполагают несколько условий:
 - 1) отдельные лица не получают возможности полностью устранить конкуренцию;
 - 2) способствуют совершенствованию производства, реализации товаров или стимулированию технического, экономического прогресса либо повышению конкурентоспособности товаров российского производства на мировом рынке;
 - 3) предполагают получение потребителями преимуществ (выгод), соразмерных преимуществам, которые получают участники соглашений, согласованных действий, проч.

Количественные показатели структуры товарного рынка

Тип рынка	CR-3	HHI
высококонцентрированные рынки	$70 \% < CR-3 < 100 \%$	$2000 < HHI < 10000$;
умеренно концентрированные рынки	при $45 \% < CR-3 < 70 \%$	$1000 < HHI < 2000$
низкоконцентрированные рынки	при $CR-3 < 45 \%$	$HHI < 1000$

Витаминный картель

В ноябре 2001 г. ЕК наложила штраф в размере 855,33 млн.Евро на восьмерых участников картеля предприятий-производителей витаминов А, Е, В1, В2, В5, В6, С, D3, Н, фолиевой кислоты, бета-каротинов и каротиноидов

Название компании	Снижение штрафа (%)	Штрафы (Евро)
F. Hoffmann-La Roche AG (Швейцария)	50%	462 000 000
BASF AG (Германия)	50%	296 160 000
Aventis SA (Франция)	100% и 10%	5 040 000
Solvay (Голландия)	35%	9 100 000
Merck KgaA (Германия)	15%	9 240 000
Daiichi Pharmaceutical Co Ltd (Япония)	35%	23 400 000
Eisai Co Ltd (Япония)	30%	13 230 000
Takeda Chemical Industries Ltd (Япония)	35%	37 050 000

Картель производителей пива

- В апреле 2007 г. ЕК наложила штраф в размере 273 783 000 Евро на трех датских производителей пива – компании Heineken, Grolsch and Bavaria.

Кроме трех перечисленных компаний, в состав картеля входит компания InBev, которая была освобождена от штрафа, поскольку добровольно раскрыла информацию о картеле в соответствии с программой смягчения ответственности ЕК.

Название компании	Снижение штрафа согласно программе смягчения (%)	Снижение штрафа согласно программе смягчения (Евро)	Штрафы (Евро)
Heineken NV (NL) & Heineken Nederland BV	0	0	219 275 000
InBev NV (B) & InBev Nederland NV	100	84 375 000	0
Grolsch NV	0	0	31 658 000
Bavaria NV	0	0	22 850 000
Всего			273 783 000

Маркетинг-план: структура

1. Резюме (executive summary)
2. Результаты ситуационного анализа компании
3. SWOT-анализ и определение конкурентных преимуществ
4. Определение маркетинговых целей и задач
5. Формулировка маркетинговой стратегии в отношении маркетинг-микса продукта
6. Целевые финансовые показатели и бизнес-модель
7. План тактических действий и ключевые контрольные точки работы маркетинга
8. Допущения, ресурсы и возможные риски

Потенциал рынка. Емкость рынка

- *Потенциальная емкость (потенциал)* - это максимально возможный объем продаж, когда все потенциальные потребители приобретают товар исходя из максимально возможного уровня его потребления.
- *Реальная емкость* представляет собой реальный (прогнозный) объем продаж анализируемого товара.

Способы расчета емкости рынка:

- Производственный
- Распределительный (дистрибуция)
- По нормативам потребления
- По вмененным коэффициентам

Емкость рынка

- *Определение емкости рынка на основе статистических показателей*
- *Определение емкости рынка на основе индекса исследовательской панели*
- *Определение емкости рынка на основе индекса покупательной способности.*
- *Определение емкости рынка на основе норм потребления (продукты питания).*
- **Определение емкости рынка на основе частоты покупок и стандартных норм расходования товара**
- **Определение емкости рынка на основе суммирования первичных, повторных и дополнительных продаж**
- **Определение емкости рынка на основе коэффициентов приведения объемов продаж**

Способы определения емкости рынка

На основе объема производства	С учетом импорта и экспорта (источники – ФСГС и органы госуправления)
	На основе учета ключевых производителей товаров (источники - СМИ, не учитывает Э-И, остатки)
	На основе выборки производителей товаров (большое количество производителей, выборки по категориям – размер или регион)
По нормам потребления и расхода	По нормам расхода населением (на основе маркетинговых исследований по определению норм, зависит от возраста, региона, платежеспособности)
	По нормам расхода в механизмах/устройствах (требует привлечения тех. данных по расходу, зависит от платежеспособности, сезона)
	По нормам потребления в единицу времени (для продовольствия, расходных материалов, сырья) – варьирует по регионам, зависит от платежеспособности, категорий населения
На основе объемов продаж	По выборке торговых организаций (индекс панели) – по категориям (форматам), не учитывают остатки, зависит от сезонности
	По всем торговым организациям (не менее 80%) для района, города
	По сумме первичных и вторичных продаж (для товаров длительного пользования) – для оценок емкости на перспективу, маркетинг.иссл.)
	В экстраполяции на другие регионы – сравнение с известными рынками (к примеру, Москвы)

Способы определения емкости рынка (продолжение)

Оценка по номенклатуре, цене и рекламе	По номенклатуре с привязкой к фирме с известными данными (сходство номенклатуры, для высокономенклатурных товарных рынков – выборка по категориям, на основе прайс-листов)
	По объему рекламы с привязкой по продажам (сравнение объема рекламы по отрасли с известной фирмой – аналогично предыдущему)
	По номенклатуре с привязкой к цене и запасам (номенклатура и средняя цена - по прайс-листам, товарный запас - по ключевым товарным позициям по опросам менеджеров, выборка по категориям)
Оценка по предыдущему периоду	Без учета макроэкономических факторов динамики (экстраполирование тренда)
	С учетом макроэкономических факторов (поправка на изменение курса рубля, стоимости энергоносителей, проч.)
	С учетом изменения экспорта и импорта
	С учетом степени насыщенности рынка

Определение рыночной доли

Традиционный	Доля фирмы по объему и сумме продаж (отраслевых фирм либо лидеров рынка), отношение к емкости рынка
Специфический	Доля по количеству посетителей или покупателей за определенный период для территории или отрасли

Способы оценки рыночной доли

По одному ключевому параметру	По специфическому отраслевому (складские площади, протяженность сетей, др.), общему ассортименту (многономеклатурные рынки), по величине товарного запаса, по числу ТТ (сетевой ритейл), количество дилеров, дистрибуторов, филиалов, проч., числу посетителей или покупателей, общему объему рекламы, затрат на рекламу.
По двум основным параметрам	В дополнение к основному - независимый – стоимость рекламы, площадь отраслевых выставок

Основные условия корректного применения: выбор периода времени, при котором статистика становится достоверной (200-300 ед.), относительная однородность (форматов торговли, размеров предприятий) при формировании выборок, механические выборки

Выявление изменения рыночной доли

По сумме затрат на рекламу и ассортименту	Вычисление доли по ассортименту для фирм-лидеров, доля по рекламе – контрольный параметр для главного параметра.
По сумме затрат на рекламу и по числу покупателей или потребителей	Для фирм со значительным числом покупателей (напрямую связано с выручкой) или потребителей
По количеству источников информации, категорий, моделей (Интернет)	Использование Интернет-сервисов (Яндекс Маркет)

Определение уровня насыщения рынка

Критерий насыщения	Особенности вычисления
Замедление динамики прироста спроса (по числу фирм-потребителей)	Темпы прироста числа фирм-потребителей (по рекламе, Интернет-поиск), количества посетителей или покупателей в группе лидеров (не менее 10-15). Партнерские соглашения либо наблюдения (фиксированный интервал времени - час пик, выбранная группа фирм)
Замедление динамики прироста предложения	Темпы прироста числа фирм-производителей (по рекламе, Интернет-поиск). Отношение фактического предложения (наличие товара) к потенциально возможному (в соответствии с прайсом)
Замедление динамики объема номенклатуры	Суммарная номенклатура или средняя номенклатура за определенный период времени (по прайс-листам, Интернет-сервисы)
Соотношение динамики спроса и предложения	Отставание роста спроса от динамики роста предложения

Насыщенность рынка

Насыщенность рынка – характеристика интенсивности потребления рыночного товара (услуги); служит для сравнительной оценки потенциала роста рынка

Среднедушевые затраты на ресторанные услуги в России в 2007 году - чуть менее 4 тыс. руб. на одного человека в год, в США (38 тыс. руб. на 2005 год), Франции (25 тыс. руб. на 2005 год) и Германии (12 тыс. руб. на 2005 год). Свидетельствует о высоком потенциале ресторанного рынка и его недостаточной насыщенности. Темпы роста московского рынка ниже аналогичного показателя для России. (street food, QSR, fast casual, casual dining, fine dining)

Рынок БАД в России - оценивается суммой от 1,2 до 1,6 млрд долл. в год (США - 53 млрд долл., ЕС — около 22 млрд долл., Япония — 9 млрд долл.).

Рыночные метрики: *оценка конкурентоспособности* (1)

Основные метрики, применяемые для оценки доли рынка:
Absolute Market Share (AMS), Relative Market Share (RMS)

1. Absolute Market Share (AMS) – абсолютная доля рынка – определяет долю рынка компании (бренда) относительно объема рынка в целом.

Абсолютная доля рынка (%) = Продажи на рынке бренда А (\$, #) / Продажи всех участников рынка (\$, #)

AMS используется как показатель влияния (рыночной силы) компании на рынок.

Рыночные метрики: *оценка конкурентоспособности* (2)

2. Relative Market Share (RMS) – относительная доля рынка – определяет долю рынка компании (бренда) относительно доли рынка ведущего конкурента компании (бренда).

- **Относительная доля рынка (%) = Доля рынка бренда (\$, #) / Доля рынка ведущего конкурента (\$, #)**

RMS используется для бенчмаркинга. Матрица BCG строится с применением RMS.

Рыночные метрики (региональное распределение): *индекс развития бренда (1)*

Индекс развития бренда (Brand Development Index BDI) = Общий объем продаж бренда по региону (сегменту)/ все население региона

Brand Development Index (BDI) – характеризует объем продаж бренда для заданной группы покупателей (сегмента) относительно объема продаж бренда для всех покупателей.

Пример: Ежемесячный объем продаж бренда “А” в Самаре 10 т.ед., население Самары 1,2 млн.чел., а в целом по России – 500 т.ед., население - 140 млн.чел.

$$BDI = (10/1,2) / (500/140) = 2,3 \quad (\text{или } 8,3 / 3,57 = 2,3)$$

Необходим выбор сегмента (категории) и фиксация «всего рынка».

Рыночные метрики: *индекс развития бренда (2)*

BDI (Brand Development Index) – индекс «продвинутости» бренда (ТМ), показатель **уровня предпочтений** конкретного бренда на рынке, позволяет определить в каком регионе лучше покупают ту или иную марку.

Применяется для характеристики регионального распределения присутствия бренда.

$$\text{BDI} = \% \text{ продаж бренда} / \% \text{ населения} \times 100.$$

- Полученный результат позволяет выбирать ту или иную стратегию продвижения товара и соответственно выбранной стратегии формировать рекламные бюджеты в медиапланировании.
- По показателю BDI ниже 100 / выше 100 можно разделить регионы на области с низкими и высокими значениями BDI.

CDI & BDI

CDI – Category Development Index

CDI = % покупок товаров данной категории на данном рынке от всех покупок категории в стране / % численности населения региона от общей численности населения в стране

Рынки с высоким показателем CDI являются рынками, на которых существует потенциал для достижения высоких объемов продаж, т.к. на них хорошо продаются товары категории А в целом. Низкий показатель BDI для этих же рынков – возможное основание для реализации агрессивного маркетингового плана.

CDI и BDI рассчитываются на основе общего объема продаж или товарооборота в отдельной товарной категории (all-commodity volume – ACV) на рынке

! Высокий CDI и низкий BDI - **индикатор возможности роста** продаж компании.

Рыночные метрики: *проникновение*

Penetration (P) - метрика для оценки распространенности ТМ (категории), измеряется как количество покупателей, которые купили выбранную ТМ (категорию) хотя бы 1 раз за заданный период времени/общее количество жителей.

Market Penetration (%) – для категории, Brand Penetration (%) – для ТМ.

Market Penetration (%) = Кол-во покупателей, купивших товар из категории / Общее кол-во жителей

Brand Penetration (%) = Кол-во покупателей, купивших ТМ / Общее кол-во жителей

Penetration Share (%) = **Brand Penetration (%)** / **Market Penetration (%)**

Используется для оценки количества покупателей бренда относительно количества покупателей всей категории.

Оценка **отношения/признания** категории или бренда

Доля кошелька

Доля кошелька - Share of Requirements (Share of Wallet) (SoR, SoW) – Покрытие ТМ покупок в категории (доля ТМ в кошельке покупателя, доля потребностей)

- $\text{Share of Requirements (\%)} = \frac{\text{Покупки ТМ (\#, \$)}}{\text{Покупки категории среди купивших ТМ (\#, \$)}}$
- Используется для оценки доли ТМ в покупках категории.

Ключевой показатель лояльности

Heavy Usage Index

Heavy Usage Index (HUI) – доля покупок, совершенных покупателями ТМ «А» относительно покупок в категории, совершенных покупателями всех ТМ, входящих в выбранную категорию.

HUI (or weight index) – мера относительной интенсивности потребления, доля активного использования.

$$\text{HUI} = \frac{\text{Покупки в категории, совершенные покупателями только выбранной ТМ А (\#, \$)}}{\text{Покупки в категории, совершенные покупателями всех ТМ категории (\#, \$)}}$$

Отвечает на вопрос: Насколько много покупатели ТМ «А» покупают по сравнению со всей категорией, включающей все ТМ? Если $\text{HUI} > 1$, то покупатели ТМ «А» покупают в категории больше, чем остальные покупатели категории.

Дает представление об источнике объема и характере клиентской базы ТМ.

Декомпозиция доли рынка

Доля рынка = Доля проникновения * Доля кошелька *
Доля активного использования (HUI)

AMS = Penetration Share * Share of Requirements * Heavy
Usage Index

Оценка вклада факторов:

1. Признание бренда в категории (широта потребительских предпочтений)
2. Приверженность бренду среди потребителей (глубина)
3. Активность использования товара категории потребителями брендов (соотношение крупные потребители/мелкие потребители)

Уровень дистрибуции

Уровень дистрибуции ТМ - numerical distribution, weighted distribution (по данным аудита розничной торговли)

Показатель отсутствия товара в розничной точке (Out of stock или OOS distribution). Данный показатель оценивает стабильность поставок марочного товара в торговые точки. Как правило, чем ниже показатель OOS, тем эффективнее налажена работа дистрибьюторов по продвижению ТМ компании (в городе, регионе, стране).

(по данным аудита розничной торговли)

Измерения дистрибуции

Measure: All Commodity Volume (ACV)

- Годовой объем продаж (в стоимостном выражении) всех наименований продуктов, проданных ТТ (The total annual dollar sales of all items sold). ACV может быть представлен для отдельных регионов, форматов розницы, видов ТТ (продукты питания, аптеки, проч.), ключевых игроков рынка.

Measure: ACV Weighted Distribution

- Доля (%) ACV, характеризующая представленность в магазине как минимум одного продукта ТМ.

	ACV	Brand X	Brand Y
Store A	\$30 MM	X	
Store B	\$40 MM	X	
Store C	\$15 MM		X
Store D	\$15 MM		X
Total Mkt	\$100 MM	70%	30%



Дворяшина Марина Михайловна
mmdvoryashina@gmail.com