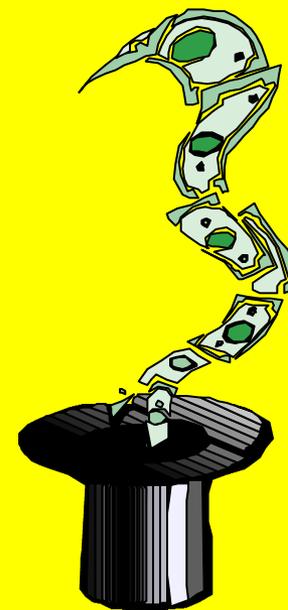


**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА**

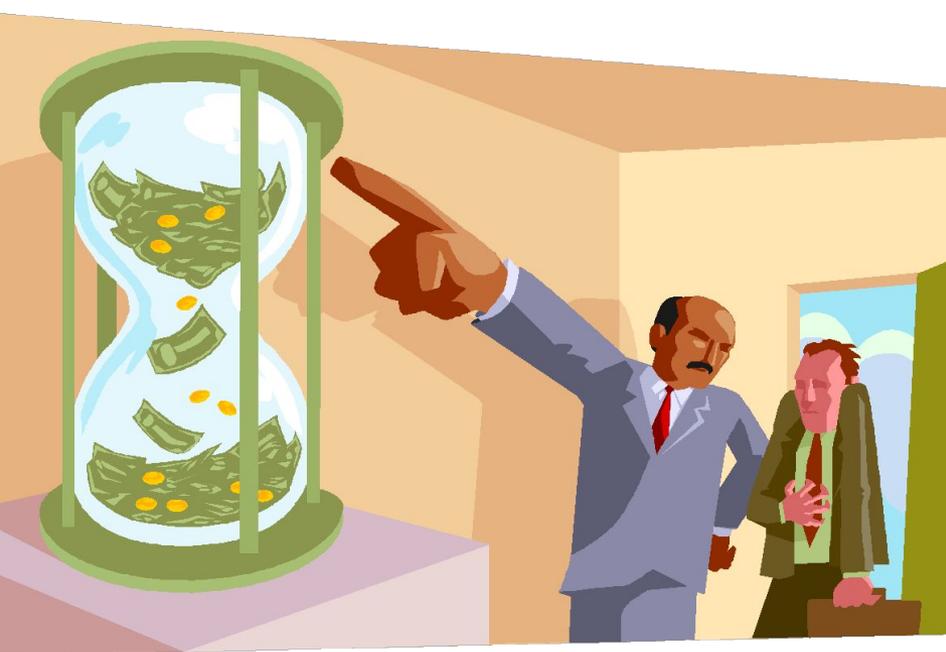
**Национального исследовательского университета - Высшей школы экономики**

# **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ**

**МАТЕРИАЛ К КУРСУ**



**Преподаватель - д.э.н., проф. ЛИПСИЦ ИГОРЬ ВЛАДИМИРОВИЧ**



## ЧЕГО ЖДЕТ ТОП-МЕНЕДЖЕР ОТ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ?

- 1) устойчивого роста продаж;
- 2) дифференциации товара с помощью бренда;
- 3) эффективности рекламы;
- 4) максимизации прибыли от продаж;
- 5) точного прогноза ситуации на рынке.

# ЧТО ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРА?

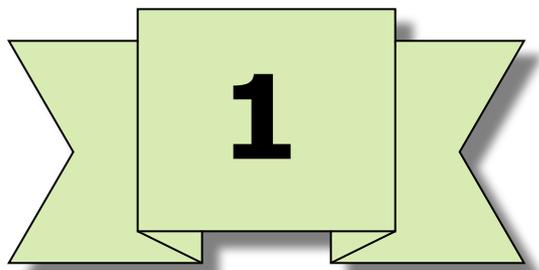


Максимум, который может обеспечить маркетолог (если не найдена «стратегия голубого океана»):

- 1) сохранить долю рынка и повысить прибыльность операций (вопреки усилиям конкурентов).

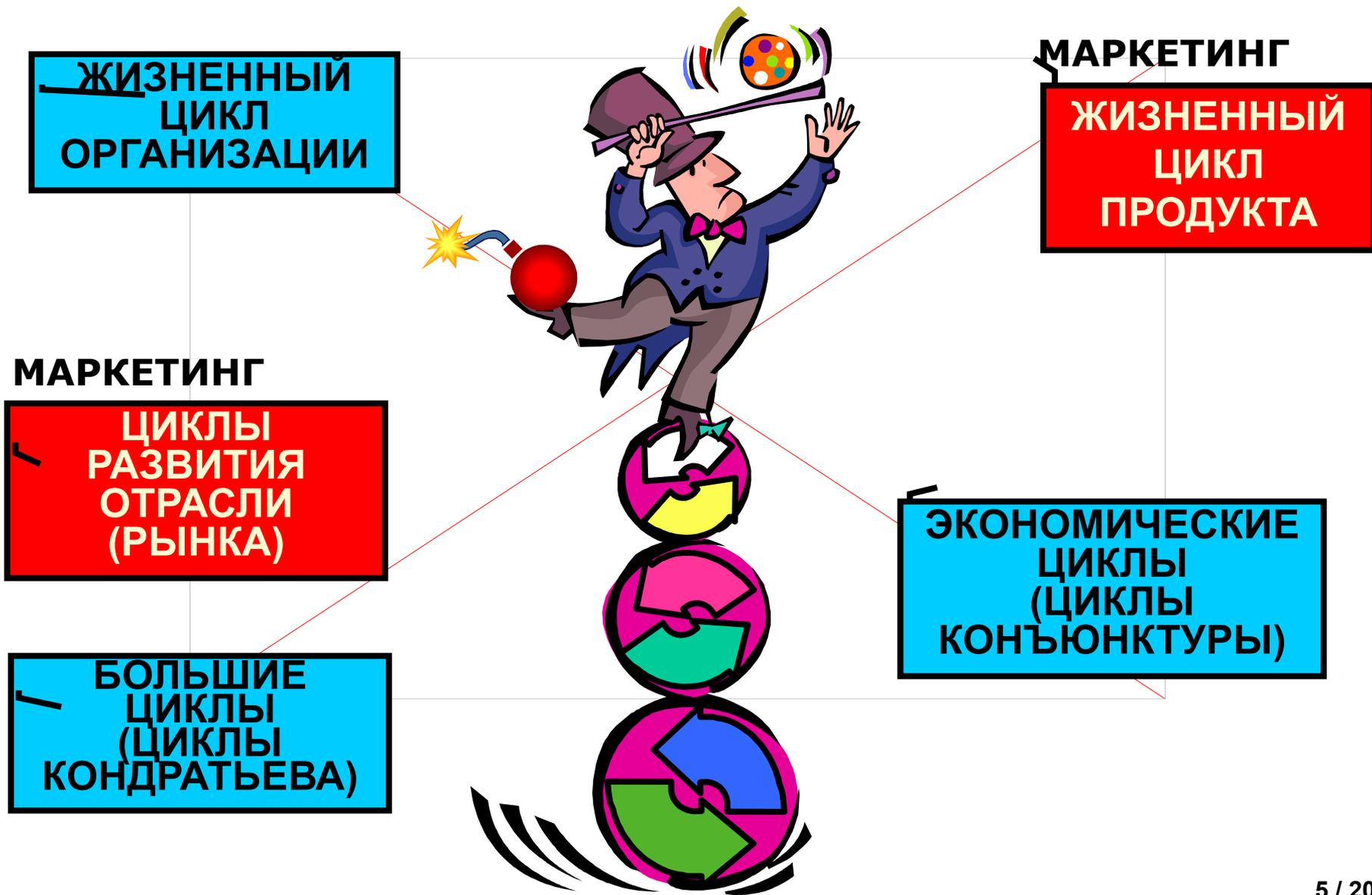
Маркетинговые мероприятия не могут каждый год обеспечивать устойчивый рост. Такой рост дают только слияния и поглощения;

- 2) обеспечивает лишь «опознаваемость» товара. Бренд чаще всего не способен создать у покупателя уверенность в реальной «особости» товара определенной фирмы;
- 3) с помощью рекламы напомнить покупателям о вашем товаре. Реклама не в состоянии обеспечить постоянный прирост ваших продаж;
- 4) внести вклад в достижение оптимальной КОМБИНАЦИИ целей в области прибыли, объемов продаж, качества и удовлетворенности потребителей. Маркетинг – сам по себе - не может обеспечить максимизацию прибыли;
- 5) создать систему сбора и анализа максимально разнообразной информации об условиях рыночных продаж, чтобы снизить риск игнорирования важного фактора деятельности. Задача получения математически точного знания о рынке и происходящих там процессах нереальна.



**МАКРО- И  
МЕЗОЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ФАКТОРЫ ОБОСНОВАНИЯ  
МАРКЕТИНГОВЫХ  
РЕШЕНИЙ**

# СИСТЕМА ЦИКЛОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ



# **ФАЗЫ ЦИКЛА КОНДРАТЬЕВА - ВЕСНА** **– фаза умеренно инфляционного роста**

- **Цены на большинство товаров стабильны или растут незначительными темпами**
- **Цены на биржевые сырьевые товары находятся на низком уровне**
- **Процентные ставки по кредитам низки и стабильны**
- **Курсы акций растут**

**Прибыли корпораций высоки и растут, что позволяет финансировать разработку технологических инноваций.**



# **ФАЗЫ ЦИКЛА КОНДРАТЬЕВА - ЛЕТО**

## **– фаза стагфляции (рецессии)**

- **Цены на большинство товаров быстро растут**
- **Повышаются цены на биржевые сырьевые товары**
- **Растут процентные ставки по кредитам**
- **Курсы акций стагнируют или падают.**
- **Прибыли стагнируют, а долги растут.**



**В этот период цикла обычно возникает большая война, которая еще более ускоряет рост биржевых цен и цен конечной продукции, увеличивает долги и ведет к нерациональному распределению ресурсов.**

# **ФАЗЫ ЦИКЛА КОНДРАТЬЕВА - ОСЕНЬ** **- дефляционный рост (плато цикла)**

- **Стабильные или снижающиеся цены конечной продукции**
- **Снижающиеся цены сырьевых биржевых товаров**
- **Падают процентные ставки по кредитам, но быстро растут курсы акций**
- **Прибыли растут, но не так быстро как в фазе инфляционного роста**
- **Быстро растут долги**

**Возможный период  
существенных  
технологических  
инноваций.**

**Чрезмерные долги  
порождают различного рода  
спекулятивные «пузыри».**



# **ФАЗЫ ЦИКЛА КОНДРАТЬЕВА - ЗИМА**

## **– депрессия**

- **Цены конечных товаров падают.**
- **Растут цены сырьевых биржевых товаров (в частности золота)**
- **Процентные ставки по кредитам стабильны.**
- **Курсы акций падают, прибыли сокращаются, а долги становятся катастрофой и порождают волну банкротств, ведущую к сокращению совокупного предложения.**



# ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ УКЛАДЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЦИКЛ

## IV ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

- Массовое производство
- Автомобили
- Самолеты
- Тяжелое машиностроение
- Большая химия

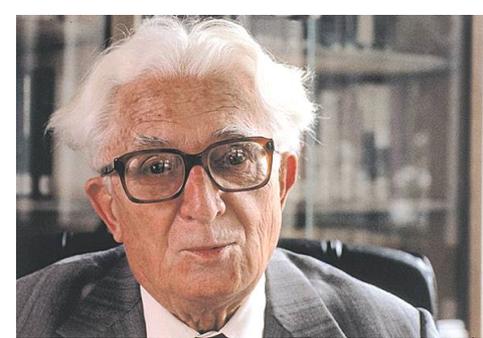
## V ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

- Компьютеры
- Малотоннажная химия
- Телекоммуникации
- Электроника
- Интернет

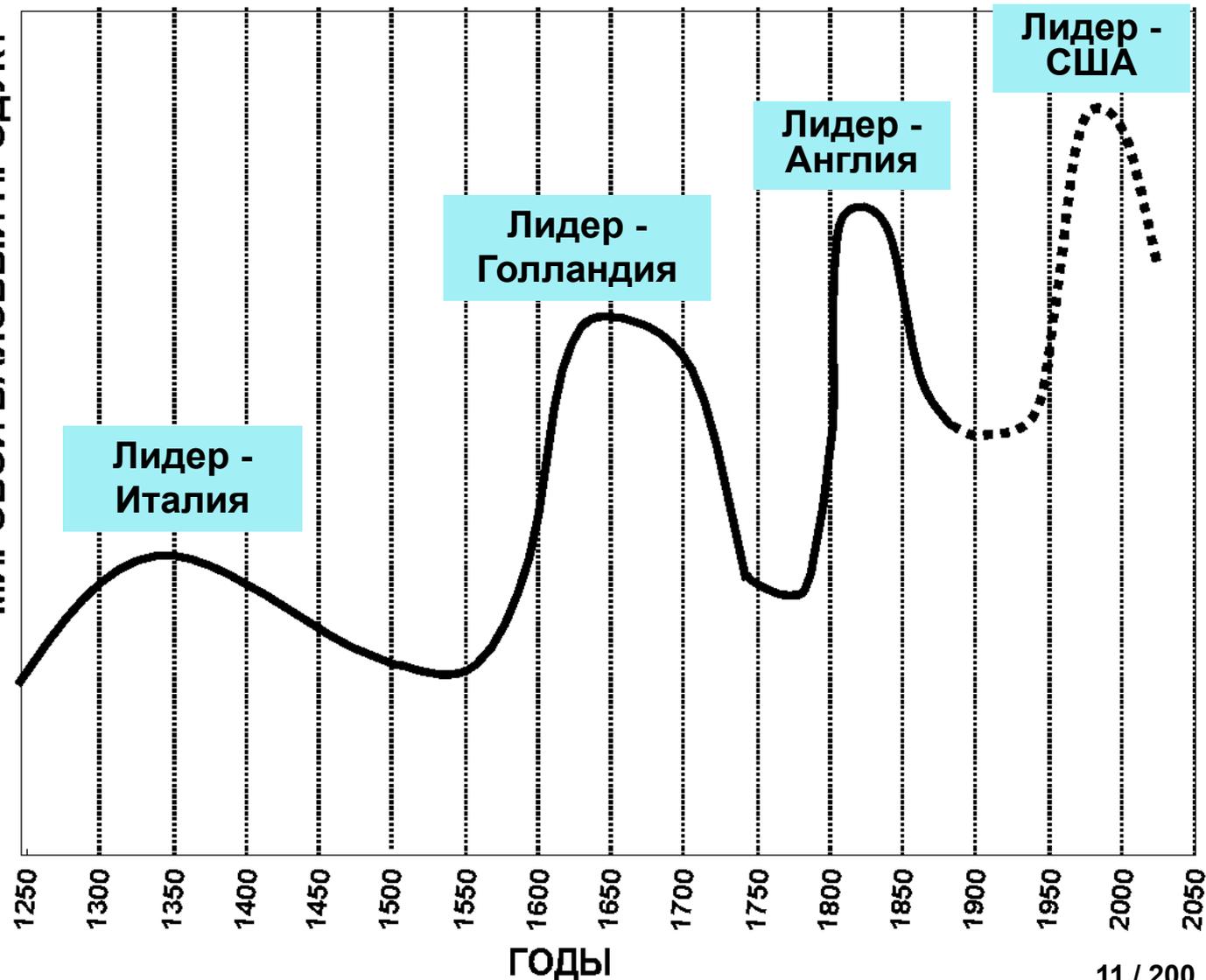
## VI ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД

- Биотехнологии
- Нанотехнологии
- Проектирование живого
- Вложения в человека
- Новое природопользование
- Робототехника
- Новая медицина
- Высокие гуманитарные технологии
- Проектирование будущего и управление им
- Технологии сборки и уничтожения социальных субъектов

# МНГОВЕКОВЫЕ ЦИКЛЫ ПО ФЕРНАНУ БРОДЕЛЮ: «СУДЬБУ МИРА ОПРЕДЕЛЯЕТ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЛИДЕР» (1)



МИРОВОЙ ВАЛОВОЙ ПРОДУКТ



- Исследователь выделил четыре последовательных вековых цикла:
- 1) 1250 – 1507-1510 годы (с вершиной, или «точкой перелома» в 1350 году),
  - 2) 1507-1510 – 1733-1743 годы (вершина – 1650 год);
  - 3) 1733-1743 – 1896 годы (точка перелома – 1817 год), и, наконец,
  - 4) нынешний цикл, который начался в 1896 году и закончится примерно в 2040-2050 годы.

Если следовать логике Броделя, то получается, что вершиной нынешнего цикла были семидесятые годы

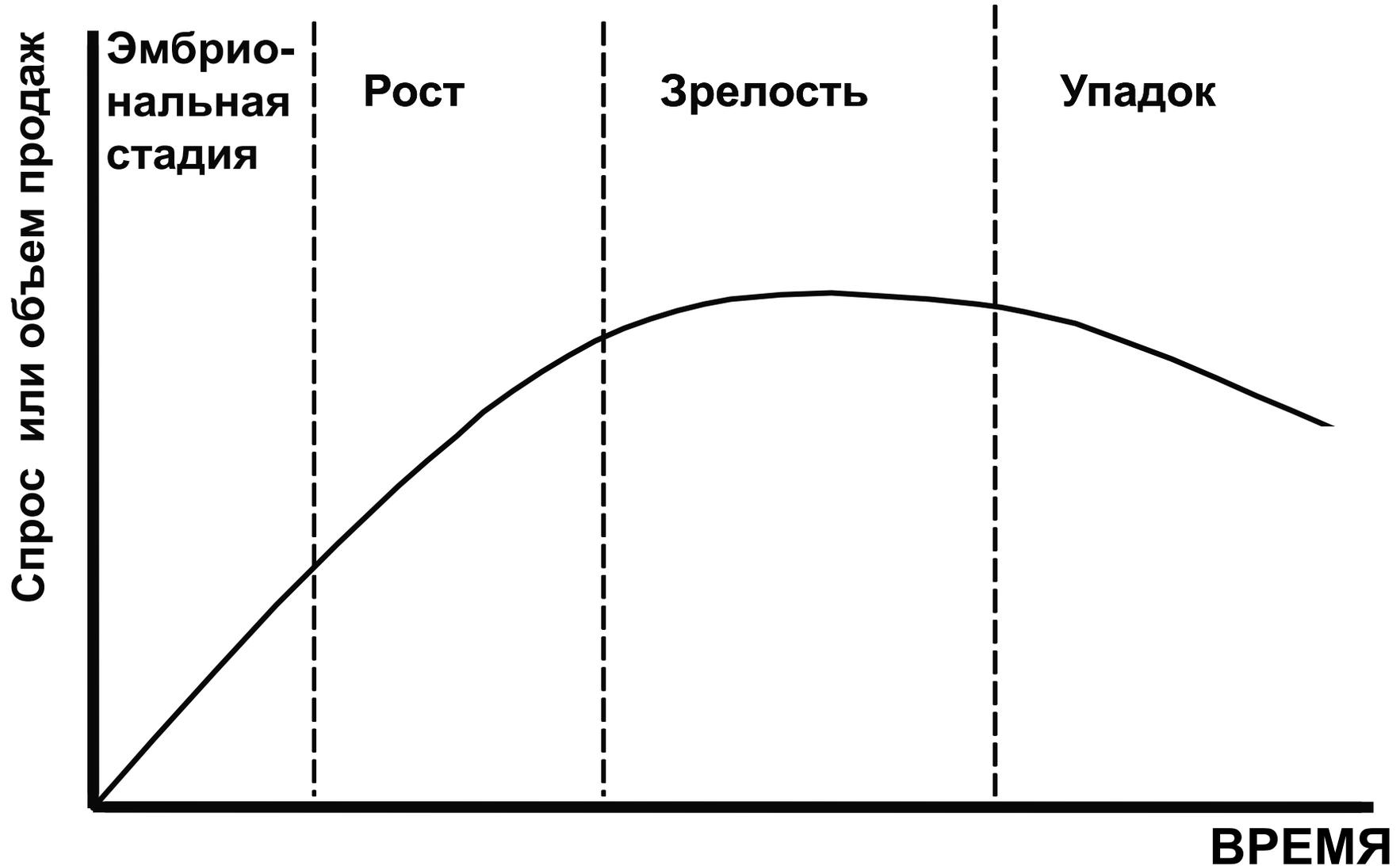
# **МНОГОВЕКОВЫЕ ЦИКЛЫ ПО ФЕРНАНУ БРОДЕЛЮ: «СУДЬБУ МИРА ОПРЕДЕЛЯЕТ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЛИДЕР» (2)**

- 1. По логике вещей, следующим после Британии мировым экономическим лидером должна была стать Германия. США же объективно не были готовы к роли центра мировой экономики (что, кстати, в свое время отмечал и Николай Кондратьев) и тяготели скорее к «блестящей изоляции» в рамках двух Америк в соответствии с доктриной Монро.**
- 2. Однако «Большая мировая война 1914-1945 года» нарушила естественный ход вещей. Платой за это нарушение стало «смутное время» первых десятилетий двадцатого века, когда в мировой экономике фактически не было признанного лидера, а апофеозом этой «глобальной смуты» стала Великой депрессии.**
- 3. И только когда укрепившаяся Америка после разгрома фашисткой Германии стала бесспорным мировым лидером, экономическая ситуация в мире стабилизировалась и рост возобновился.**

# **МНОГОВЕКОВЫЕ ЦИКЛЫ ПО ФЕРНАНУ БРОДЕЛЮ: «СУДЬБУ МИРА ОПРЕДЕЛЯЕТ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЛИДЕР» (3)**

- 4. Теперь же глобальное лидерство США, вероятно, подходит к концу, на роль будущего мирового лидера претендует Китай. Однако, потребуются, вероятно, еще лет двадцать-тридцать для того, чтобы восточный гигант из потенциального лидера превратился в фактического. Что в точности и совпадет с предсказанным Броделем временем окончания четвертого векового цикла.**
- 5. Логичным следствием такого подхода станет, в частности, вывод, что в ближайшие двадцать-тридцать лет мировую экономику ждет период большой нестабильности, выражающейся во все более частых и глубоких кризисах. Интересно, что в июле 2009 г. глава инвестфонда Templeton Asset Management Марк Мобиус выступил с предупреждением, что новый кризис не за горами, поскольку многомиллиардные вливания правительств многих стран в свои экономики стимулируют расходы и увеличивают волатильность на финансовых рынках. Знаменитый инвестор уверен, что в ближайшие 5-7 лет нас ждут новые потрясения.**

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОТРАСЛИ



# ДИАГНОСТИКА СТАДИЙ ЖЦО

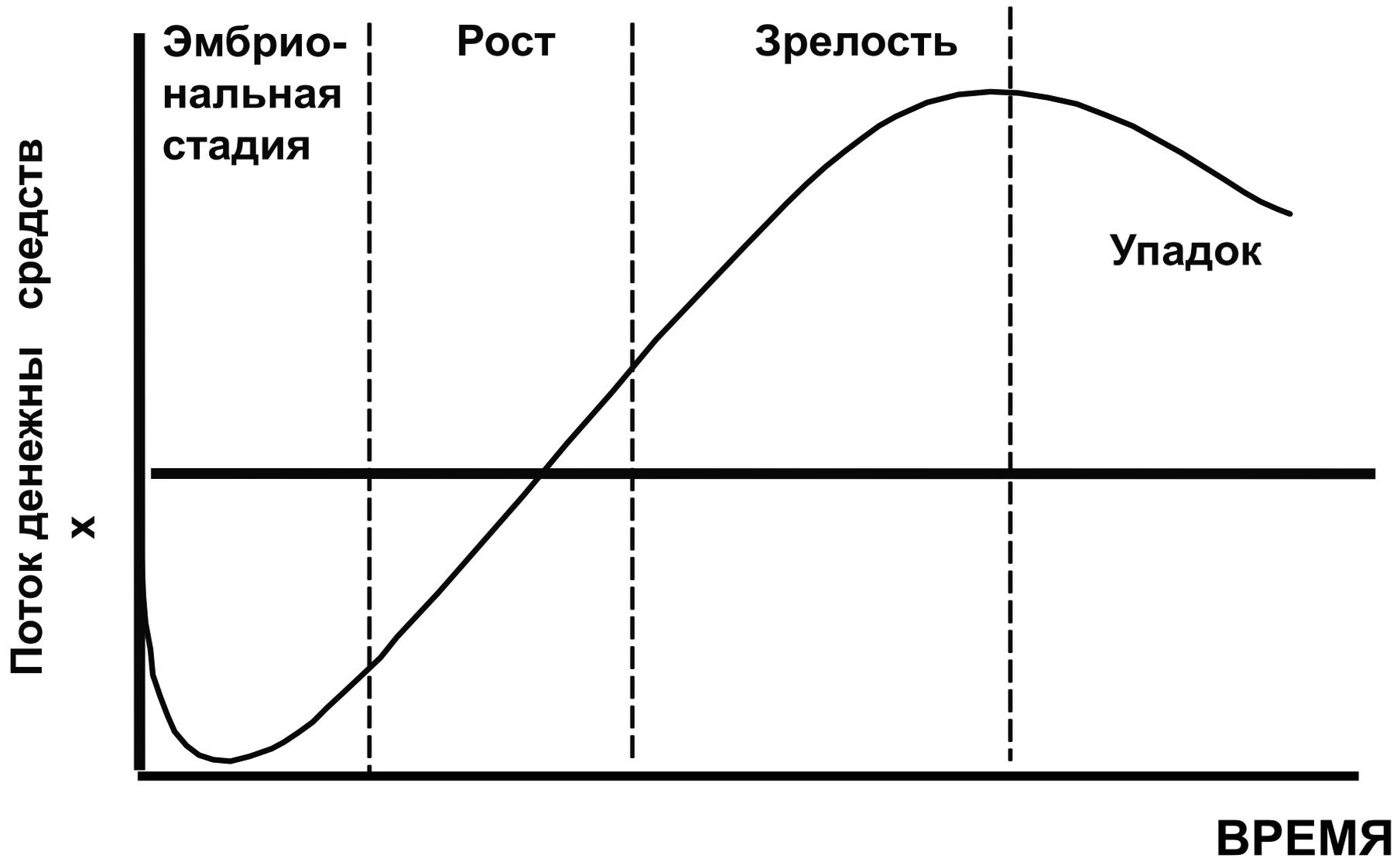
**ЭМБРИОНАЛЬНАЯ СТАДИЯ** - быстрый рост продаж, существенные изменения в технологиях, энергичное преследование новых клиентов, высокая фрагментация рынка и нестабильность долей различных компаний.

**СТАДИЯ РОСТА** – высокие темпы роста продаж, формирование четких моделей предпочтений потребителей, рост долей ведущих компаний, улучшение технологий и рост барьеров для входа в рынок.

**СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ** – модели потребительских предпочтений уже сформировались, продолжается совершенствование технологий и концентрация рынка в руках ведущих компаний и (но конкуренция в целом на рынке остается очень жесткой).

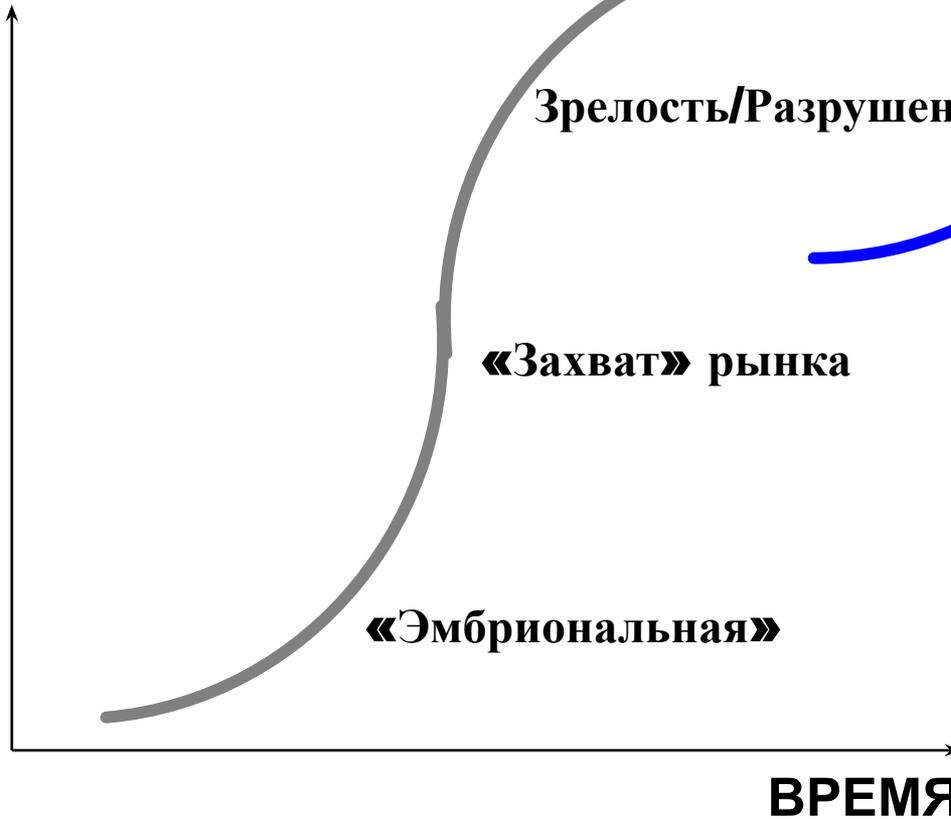
**СТАДИЯ УПАДКА** – падающий спрос, сокращающееся число конкурирующих компаний и сужение продуктовой линейки.

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОТРАСЛИ



# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОТРАСЛИ КАК S-ОБРАЗНАЯ КРИВАЯ

РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕСА



# ИННОВАЦИИ – ДВИГАТЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Так говорил Шумпетер:

- ❖ **Технические, финансовые и регуляторные инновации обеспечивают рост экономики; все остальное создает лишь инфляцию.**
- ❖ **Внедрение инноваций запускает цикл «креативного разрушения»: прежние монополии разрушаются, возникает новое поле конкуренции и производство товаров и услуг растет.**



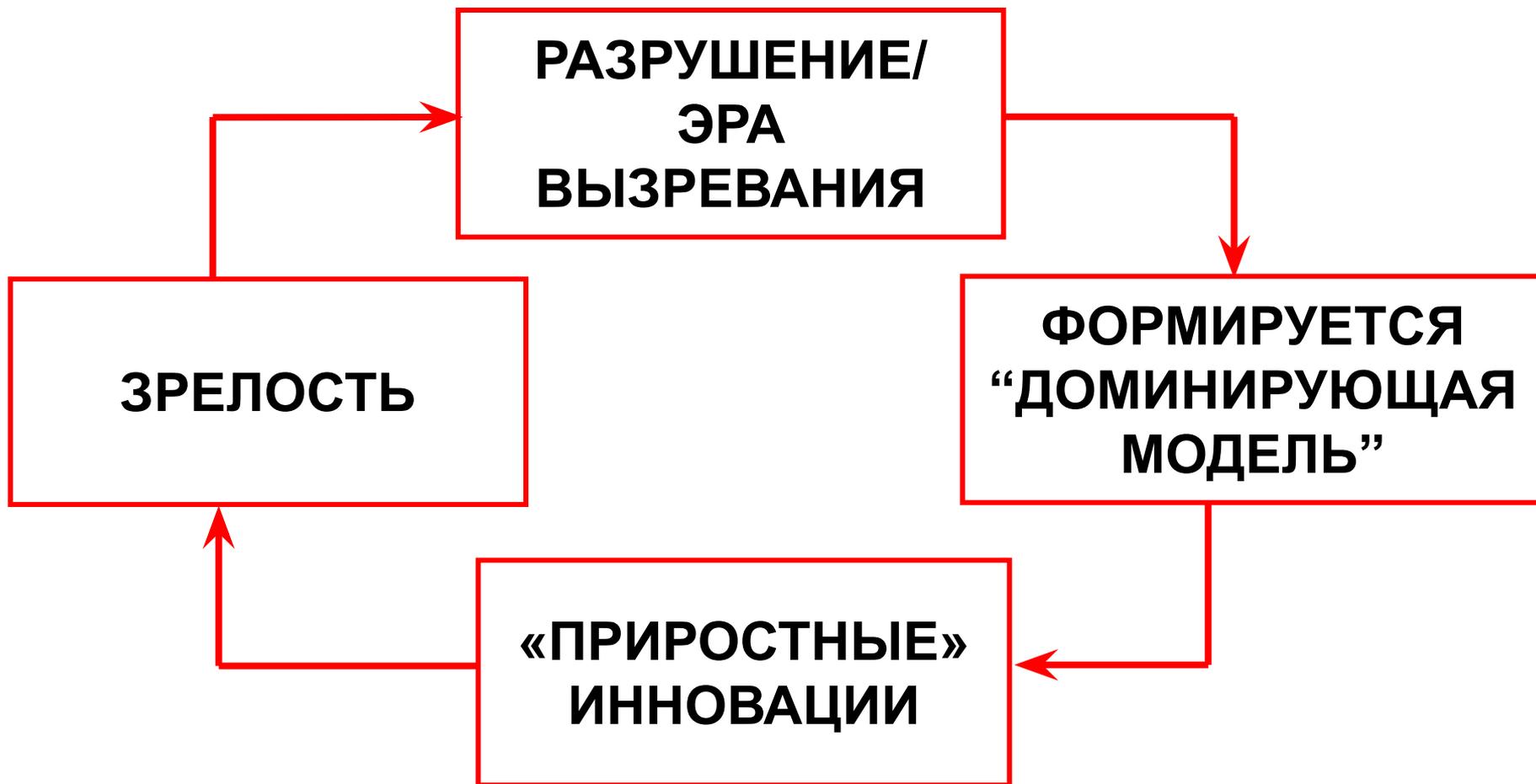
Австрийский  
экономист  
Йозеф Шумпетер  
(1883-1950)

# ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ

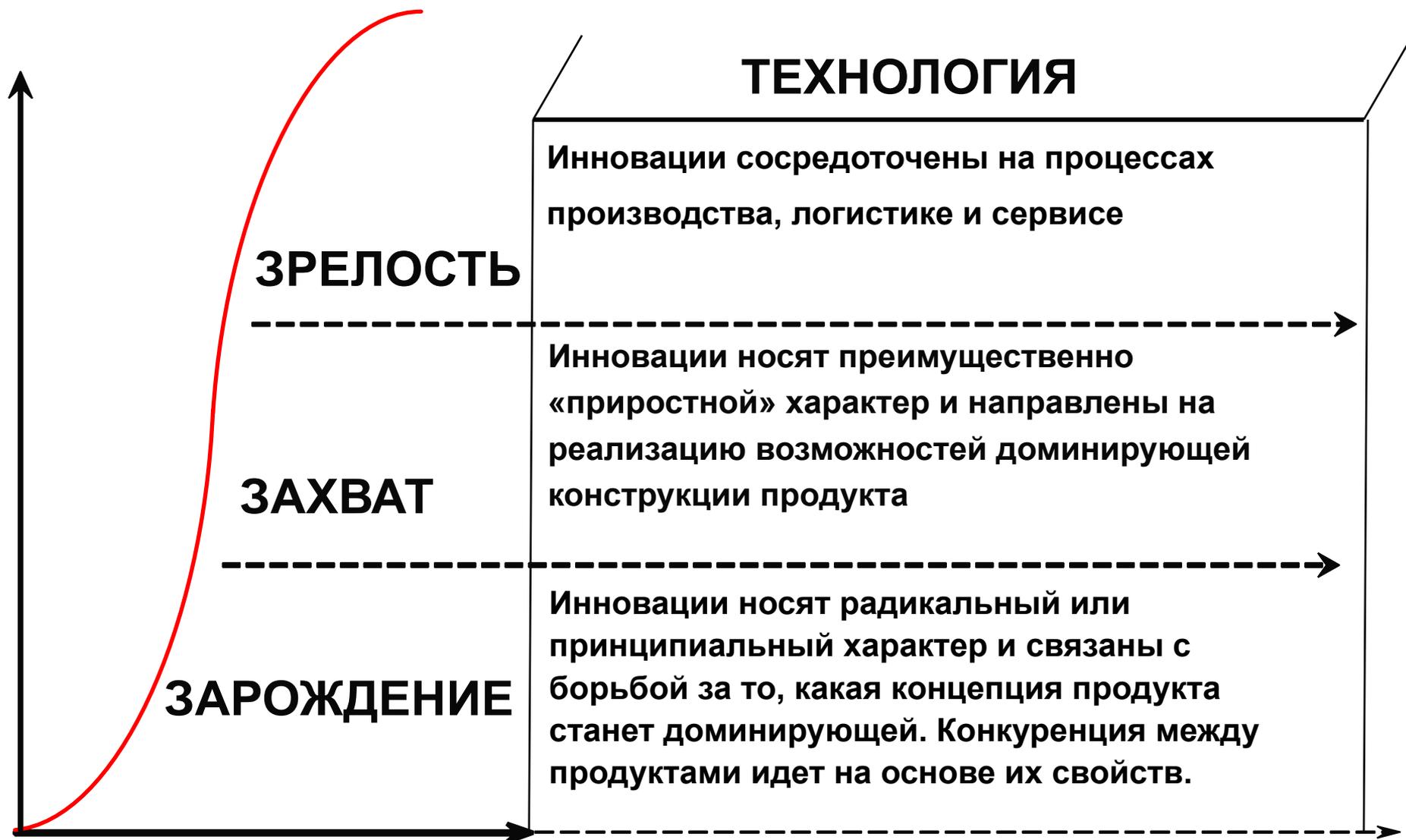
## (Триада Шумпетера)

- **ИЗОБРЕТЕНИЕ:** генерация новых идей.  
*Например, теория относительности, модель ДНК, теория хаоса*
- **ИННОВАЦИЯ:** новая идея транслируется в продукт для рынка. Есть две разновидности инноваций:
  - **Инновационный процесс:** создание более эффективных способов производства имеющегося продукта (*сборочный конвейер, технологии литья деталей из пластмасс*)
  - **Инновационный продукт:** создание совершенно нового продукта (*граммофон, транзистор*)
- **ДИФФУЗИЯ:** новый продукт или процесс распространяется по рынку (*например, микросхемы сегодня встраивают уже в поздравительные открытки и вшивают в одежду*)

# ЖЦО: ВЗГЛЯД ЧЕРЕЗ ИННОВАЦИИ



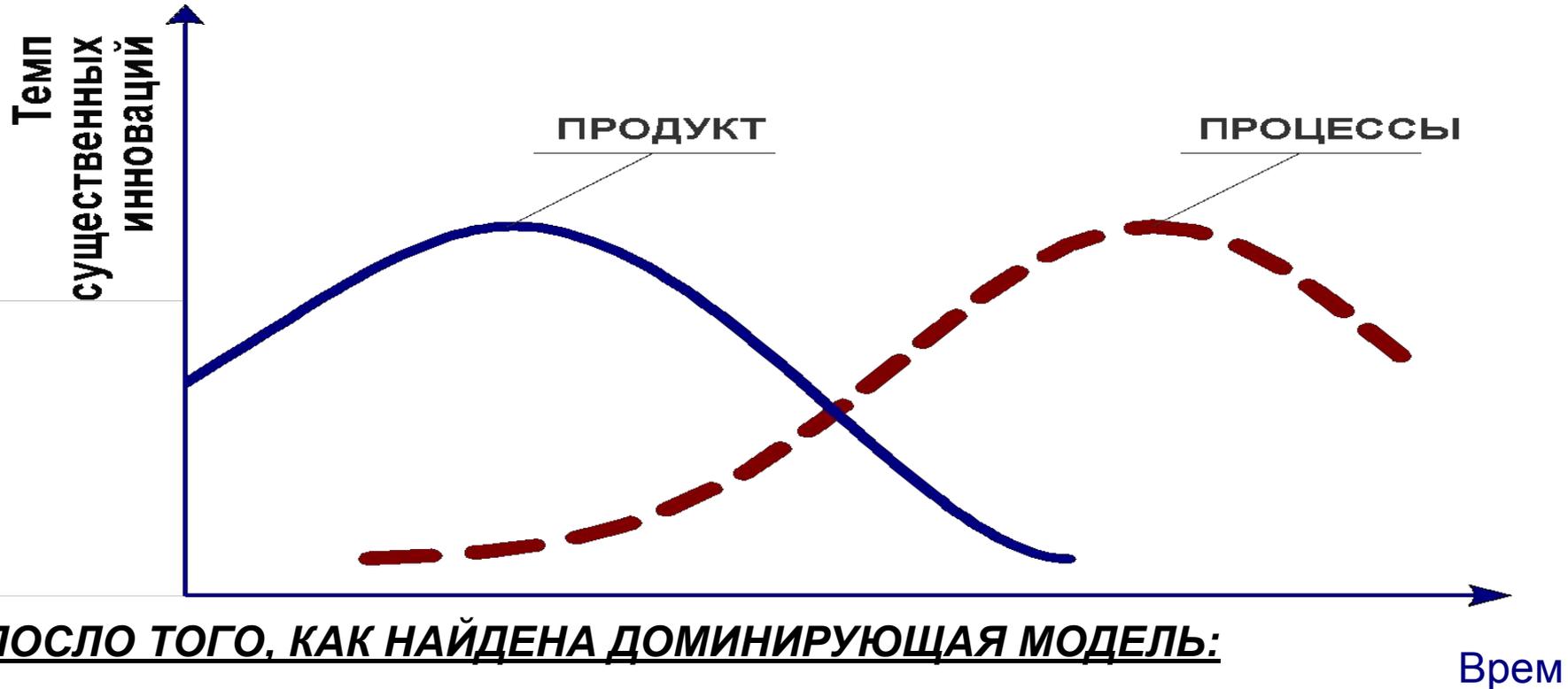
# СМЕНА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЛОГИКИ РАЗВИТИЯ ПО ФАЗАМ ЖЦО



# ЖЦО: ДВЕ КРИВЫЕ ИННОВАЦИЙ

## В НАЧАЛЕ ЖЦО:

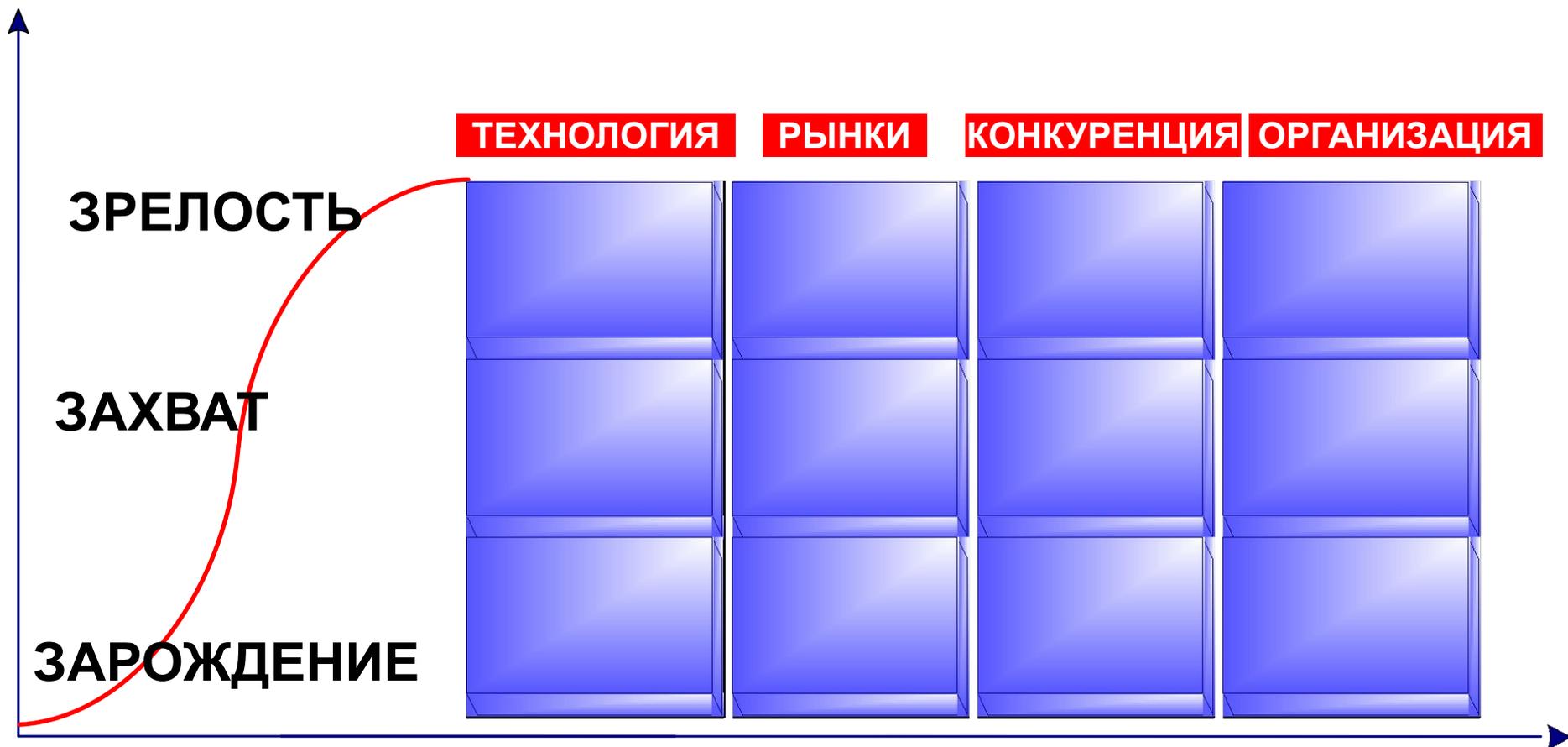
Инновационные процессы связаны с самой концепцией продукта, инициируются малыми фирмами и носят характер рискованных исследований. Конкуренция идет вокруг свойств продуктов: прибыль создается за счет дифференциации.



## ПОСЛО ТОГО, КАК НАЙДЕНА ДОМИНИРУЮЩАЯ МОДЕЛЬ:

Инновации фокусируются вокруг процессов организации производства и бизнеса, логистики и сервиса. Большая часть фирм выдавливается из рынка: крупнейшие фирмы, которые остались в рынке, становятся все более структурированными и иерархическими. Прибыли падают по мере того, как возможности для дифференциации сокращаются.

# ПОНИМАНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ (ЖЦО) ЯВЛЯЕТСЯ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫМ – ОНО ОПРЕДЕЛЯЕТ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ФИРМЫ



# ЖЦО, ПОЗИЦИЯ ФИРМЫ И ВАРИАНТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

<b>ЭТАП РАЗВИТИЯ РЫНКА</b>  <b>ПОЗИЦИЯ ФИРМЫ</b>	<b>ЭМБРИОНАЛЬ- НЫЙ РЫНОК</b>	<b>РАСТУЩИЙ РЫНОК</b>	<b>ЗРЕЛЫЙ РЫНОК</b>	<b>УПАДОК РЫНКА</b>
<b>ДОМИНИРУЮЩАЯ</b>	<p>Всеобъемлющая борьба за долю рынка и удержание своей позиции</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранять позицию</li> <li>• Сохранять долю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранять позицию</li> <li>• Растить в темпе рынка</li> </ul>	<p>Сохранять позицию</p>
<b>СИЛЬНАЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стремиться улучшить свою позицию</li> <li>• Всеобъемлющая борьба за долю рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попытки улучшить позицию</li> <li>• Борьба за рост доли на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранять позицию</li> <li>• Растить в темпе рынка</li> </ul>	<p>Сохранять позицию или начать «снимать урожай»</p>
<b>БЛАГОПРИЯТНАЯ</b>	<p>Селективная или всеобъемлющая борьба за долю рынка</p> <p>Селективные усилия улучшить позицию на рынке</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попытки улучшить позицию</li> <li>• Селективная борьба за рост доли на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упор на кастомизацию или сервис</li> <li>• Найти нишу и попытаться ее защитить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Снятие урожая»</li> <li>• Поэтапный выход из рынка</li> </ul>
<b>ПРОЧНАЯ</b>	<p>Селективные усилия улучшить позицию на рынке</p>	<p>Найти нишу и защищать ее</p>	<p>Найти нишу и держаться в ней или начать поэтапный выход из рынка</p>	<p>Поэтапный выход из рынка или немедленное закрытие операций</p>
<b>СЛАБАЯ</b>	<p>А стоит ли сюда заходить?</p>	<p>Смена стратегии или отказ от рынка</p>	<p>Смена стратегии или поэтапный выход из рынка</p>	<p>Немедленное закрытие операций</p>

# ДИАГНОСТИКА ПОЗИЦИЙ ФИРМЫ В ОТРАСЛИ

**ДОМИНИРУЮЩАЯ** – в большинстве отраслей (рынков) может доминировать только одна или несколько крупнейших фирм с наибольшими долями рынка (Microsoft, Boeing и Airbus).

**СИЛЬНАЯ** – это относится к фирмам, которые являются лидерами в своих сегментах рынка, но не доминируют в нем в целом. Они имеют существенные доли в продажах и являются сильными конкурентами (Unilever и Volkswagen).

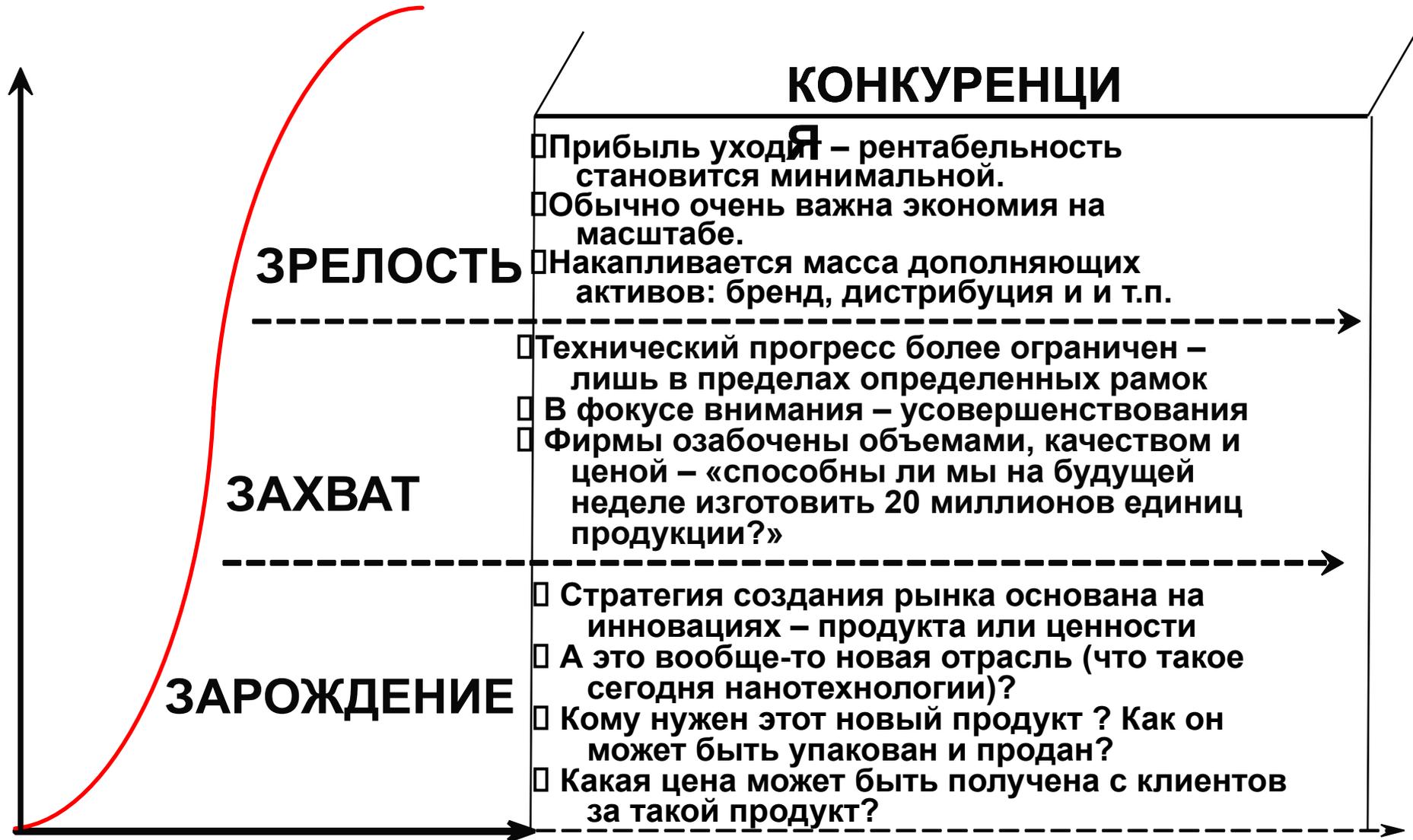
**БЛАГОПРИЯТНАЯ** – так можно определить конкурентную позицию компании, завоеванную на сильно фрагментированном рынке за счет реализации стратегии дифференциации или эффективного обслуживания найденной данной компанией ниши рынка (рынки модных товаров).

**ПРОЧНАЯ** – ситуация, когда компания устойчиво сохраняет прибыльность за счет географической или продуктовой специализации в узкой (автомобили Morgan, Великобритания от £24,750 и очередь на 12 месяцев) или защищаемой государством нише рынка.

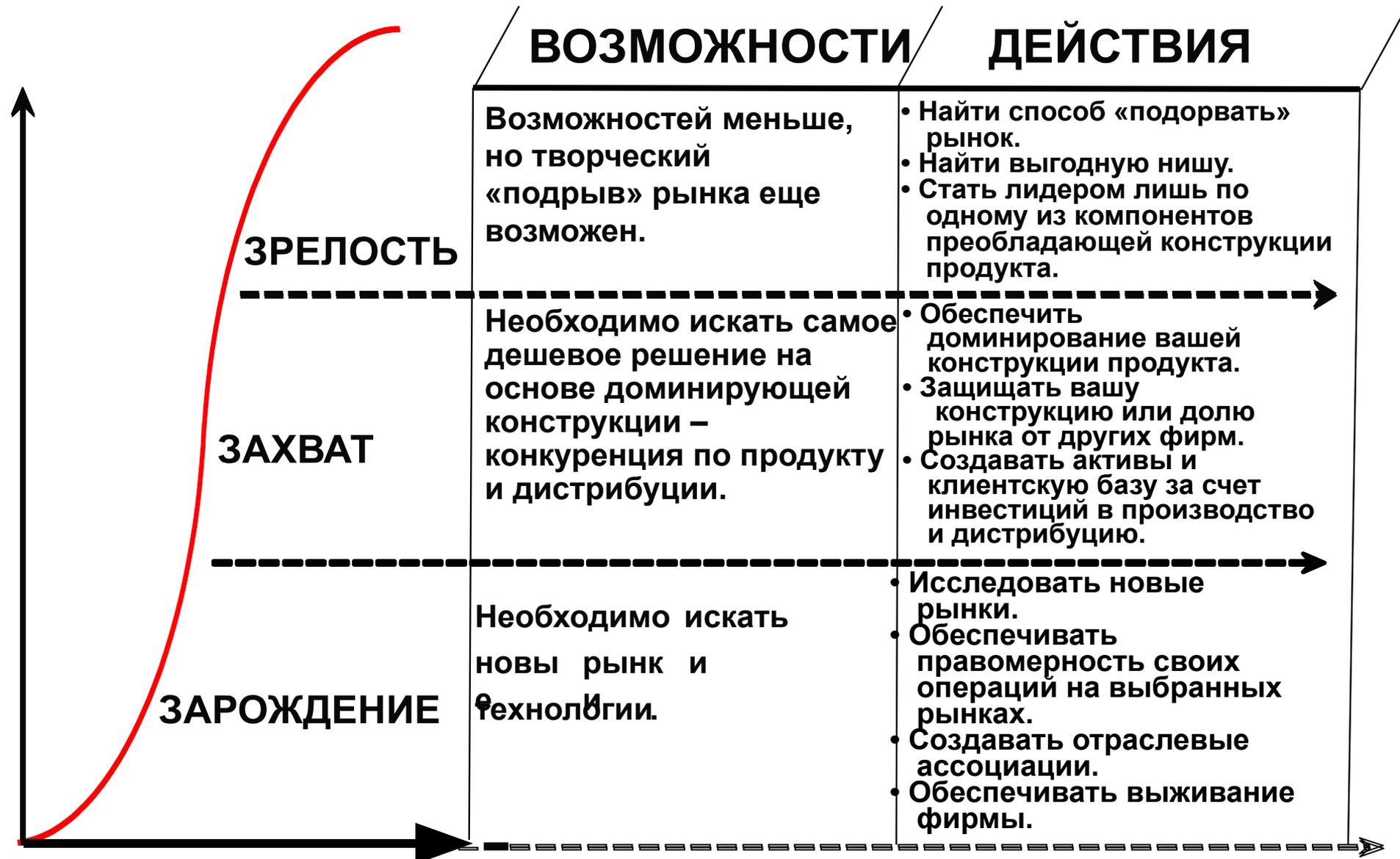
**СЛАБАЯ** – позиция, при которой компания не способна устойчиво зарабатывать прибыль на данном рынке и должна либо существенно улучшить свою позицию, либо покинуть рынок.



# ЖЦО: КАК МЕНЯЕТСЯ ЛОГИКА КОНКУРЕНЦИИ



# ИЗМЕНЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО ФАЗАМ ЖЦО

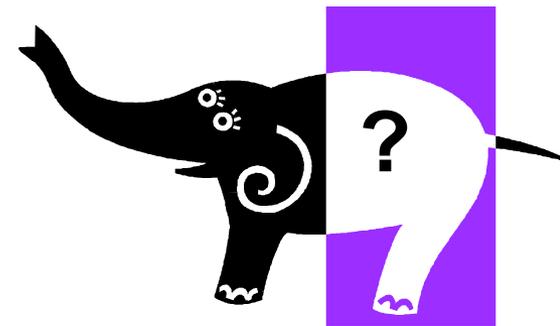


# **ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

- **Добиться улучшения функциональности продукта за счет совершенно новой технологии**
  - **например, светуправляемые молекулярные переключатели**
- **Обеспечить альтернативные способы решения старых задач с помощью новой технологии**
  - **например, нано-роботы**
- **Переосмысление сути старой задачи для поиска новых вариантов увеличения продаж**
  - **например, организация производства человеческого инсулина методами генной инженерии**
  - **например, гибкое производство микросхем**
- ***Задача предпринимателя – удерживаться на S-образной кривой и добиваться того, чтобы «его кривая» стала преобладающей конструкцией продукта.***

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТЕХНОЛОГИЙ ПО ЭВЕРЕТТУ РОДЖЕРСУ

**ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО** – технология, которая демонстрирует высокий потенциал, но еще не имеет очевидных результатов своего применения или по ней нет еще единой точки зрения экспертов. Соответственно потребители-«пионеры» могут получить при ее внедрении либо большой выигрыш, либо «белого слона».



**ПЕРЕДНИЙ КРАЙ** – технология, которая уже продемонстрировала свои возможности на рынке, но все еще столь нова, что при ее внедрении могут возникнуть трудности с подбором квалифицированного персонала, способного внедрить или использовать эту технологию.

**«ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ»** - технология, относительно которой все согласны, что выбор ее является верным решением.

**УХОДЯЩАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** – технология, которая все еще пригодна, все еще применяется, но уже все шире заменяется технологиями переднего края.

**УСТАРЕВШАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** – технология, практически вытесненная «золотым стандартом» и потому встречающаяся уже крайне редко.

# **ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТЕХНОЛОГИЙ: ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА**

<b>ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО</b>	<b>Демонстрация возможностей технологии, поиск клиентов-«пионеров», создание изустной молвы среди специалистов.</b>
<b>ПЕРЕДНИЙ КРАЙ</b>	<b>Борьба за снижение «издержек переключения», в том числе за счет стимулирования внедрения программ обучения специалистов новой технологии.</b>
<b>“ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ”</b>	<b>Стандартная программа маркетинга.</b>
<b>УХОДЯЩАЯ ТЕХНОЛОГИЯ</b>	<b>Поиск новых рынков и менее требовательны клиентов, разработка программ скидок и льгот для клиентов.</b>
<b>УСТАРЕВШАЯ ТЕХНОЛОГИЯ</b>	<b>Минимизация маркетинговых усилий.</b>

# ЗАДАЧИ ФИРМЫ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ (1)

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ	ЗАРОЖДЕНИЕ	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	УПАДОК
Ключевая функция и стратегический фокус	Инжиниринг Проникновение в рынок	Продажа Лояльность к потребителям Рыночная доля	Эффективность производства	Финансы
Маркетинг	Способности проникать на рынок	Способность создать значимость торговой марки, найти нишу. Развитие каналов продвижения	Способности агрессивного продвижения товаров на новые рынки и удержания ниши Гибкость ценообразования Диверсификация продукт	Ценовая эффективность выбор каналов и рынков Имидж компании Отношения с потребителями
Производство	Способность расширять производство	Снижение издержек Улучшение качества	Улучшение продукт. Снижение Издержек Отношения с поставщиками и подрядчиками	Способность сокращать производственные линии, издержки, запасы

# ЗАДАЧИ ФИРМЫ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ (2)

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ	ЗАРОЖДЕНИЕ	РОСТ	ЗРЕЛОСТЬ	УПАДОК
Финансы	Поиск ресурсов для поддержки инвестиций Эффективное использование финансового рычага	Способность финансировать быстрое расширение производства и улучшение продукта	Способность генерировать и распределять денежный поток. Эффективная система контроля издержек и цен	Способность продать излишнее оборудование
Персонал	Гибкость в найме и обучении управленческого персонала Существование персонала с ключевыми навыками	Мотивированные и лояльные трудовые ресурсы	Способность эффективно платить, увеличивать производительность	Способность сокращать и перемещать персонал
НИОКР	Эффективный инжиниринг и быстрое проектирование	Способность усовершенствовать продукт, повысить его качество	Способность снизить издержки, создать новые варианты	Способность развивать новые направления, создавать новые уникальные качества продукта

# ТИПОЛОГИЯ ОТРАСЛЕЙ ПО СТАДИЯМ ИХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И ОРГАНИЗАЦИИ РЫНКА

СТРУКТУРА ОТРАСЛИ	ВОЗМОЖНОСТИ
<b>НЕСТРУКТУРИРОВАННАЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Консолидация</li> <li><input type="checkbox"/> Достижение эффекта масштаба</li> <li><input type="checkbox"/> Изменение структуры собственности</li> </ul>
<b>ЗАРОЖДАЮЩАЯСЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Технологическое лидерство</li> <li><input type="checkbox"/> Развитие стратегических ресурсов и способностей</li> <li><input type="checkbox"/> Создание стандартов</li> </ul>
<b>ЗРЕЛАЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Совершенствование продукта</li> <li><input type="checkbox"/> Инвестирование в качество обслуживания</li> <li><input type="checkbox"/> Организация инновационного процесса</li> </ul>
<b>СТАРЕЮЩАЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Лидирование</li> <li><input type="checkbox"/> Удачная рыночная ниша</li> <li><input type="checkbox"/> Сбор урожая</li> <li><input type="checkbox"/> Выход</li> </ul>
<b>ГЛОБАЛЬНАЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Мультинациональные стратегии</li> </ul>

# **КАКИЕ ОТРАСЛИ ЯВЛЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ ЦИКЛИЧЕСКИМИ ?**

- 1. Циклическими называются такие отрасли промышленности, функционирование которых в долгосрочном плане характеризуется периодическими подъемами и спадами, возникающими в результате внешних экономических циклов - обычно цикла национальной деловой активности. Циклические отрасли, как правило, процветают в период подъемов и тяжело переживают спады.**
- 2. Типичными циклическими отраслями являются производство автомобилей, жилищное строительство, воздушные перевозки и станкостроение (а соответственно – и их основные отрасли-поставщики).**
- 3. Существует ряд отраслей, находящихся в противофазе к этим циклам. Там дела идут несколько лучше в период спадов. Такое положение характерно для некоторых строительных отраслей, поскольку правительство в эти периоды может финансировать общественные работы, чтобы уменьшить безработицу.**

# САМОДИАГНОСТИКА ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ

В развитии отрасли можно выделить четыре довольно продолжительные стадии: зарождение, рост, зрелость и старение. Эти фазы отображают "жизненный цикл" отрасли.

С целью определения стадии, на которой находится ваше предприятие, надо рассмотреть критерии, указанные в левой колонке таблицы. Для каждого критерия следует указать текущую стадию развития, поставив крестик в соответствующую графу. Если в данный момент происходит изменение, поставьте крестики в две клеточки, что покажет направление изменения.

После заполнения таблицы, распределению крестиков вы сможете определить, на какой из стадий развития находится отрасль. Если большинство критериев приходится на зрелость, то отрасль находится именно на этом этапе. Если несколько крестиков попадают на стадию зарождения, а несколько - на стадию зрелости, то отрасль находится на этапе позднего роста и переходит к стадии зрелости. Абсолютных правил определения, когда отрасль переходит от одной стадии к другой, не существует.

Отрасль, находящаяся на стадии зарождения, характеризуется быстрым ростом и непостоянством размеров рынка. Отрасль на стадии роста, характеризуется быстрым ростом, стабилизацией размеров рынка и отработкой технологии. Вместе с тем начинают возникать барьеры, мешающие проникновению новичков на этот рынок. Отрасль на стадии зрелости, например, сталелитейная промышленность, отличается стабильными размерами рынка, постоянством доли на этом рынке и установившейся технологией. Наконец, для отрасли на стадии старения характерны низкая рентабельность, падающий спрос и уменьшение конкурентной борьбы.

# "ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ" ОТРАСЛИ

## (ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ ТАБЛИЦЫ)

Критерии	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Темпы роста	Высокие	Высокие	Стабильные	Низкие
Доля рынка	Небольшая	Большая	Большая	Небольшая
Ассортимент продукции	Узкий	Расширяющийся	Постоянный	Сужающийся
Финансы	Нехватка наличных средств	Средние прибыли, средняя задолженность	Много наличных средств и мало долгов	Мало наличности, низкие доходы, мало долгов
Количество конкурентов	Небольшое	Быстро увеличивается	Стабильное, идет вытеснение мелких конкурентов	Уменьшается
Стабильность доли рынка	Изменчивая	Устойчивая	Установившаяся	Концентрированная
Приверженность покупателей	Слабая	Средняя	Сильная	Сильная
Доступность рынка	Легкая	Обычно легкая	Затрудненная	Не стимулированная
Технология	Важный прорыв	Принципиальное значение эксплуатационных характеристик	Отработка эффективности	Номинальная роль
Стиль руководства	Предприниматель	Находчивый организатор	Строгий администратор	Консерватор
Окончательная оценка стадии развития	.....	.....	.....	.....

# КОНКУРЕНЦИЯ В РАСТУЩИХ ОТРАСЛЯХ

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ДАННОЙ ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

1. «Правила игры» еще не определены
2. Продукты еще не стандартизованы
3. Барьеры для входа в рынок низки, а потенциальная угроза конкуренции – высока
4. Портрет потребителей еще не очень ясен
5. Ресурсы для развития могут быть весьма ограниченными

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

1. Привлечь ресурсы, достаточные для разработки новых продуктов и быстрого роста фирмы.
2. Идентифицировать рыночные сегменты, работа с которыми позволят фирме завоевать и удержать на протяжении хотя бы нескольких лет сильную позицию в отрасли.
3. Адаптироваться к меняющимся барьерам входа в отрасль.
4. Точно определить время входа в рынок.

# **КОНКУРЕНЦИЯ В ПЕРИОД ПЕРЕХОДА К ЗРЕЛОСТИ ОТРАСЛИ**

## **ХАРАКТЕРИСТИКИ ДАННОЙ ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

- 1. Конкуренция быстро нарастает.**
- 2. Потребители становятся все более требовательными и квалифицированными.**
- 3. Замедление роста отрасли ограничивает возможности для увеличения мощностей и часто ведет к падению прибыльности и слияниям.**
- 4. Выводить на рынок новые продукты становится все труднее.**
- 5. Нарастает международная конкуренция.**

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

- 1. Выработать достаточно устойчивое конкурентное преимущество как основу для сохранения доли рынка в условиях растущей конкуренции.**
- 2. Повысить внимание к снижению издержек за счет стратегического анализа издержек и ценности продуктов.**
- 3. Уточнить конфигурацию продуктовой линейки.**
- 4. Начать продуктовую и географическую диверсификацию.**

# КОНКУРЕНЦИЯ В СТАРЕЮЩИХ ОТРАСЛЯХ

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ДАННОЙ ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

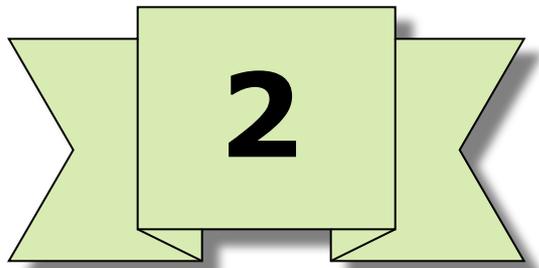
1. Снижающийся спрос на продукты отрасли.
2. Неуклонно падающая прибыльность продаж.
3. Сокращение продуктовых линий.
4. Снижающиеся расходы на НИР, ОКР и рекламу.
5. Число конкурентов падает.

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

1. Постоянная оценка остроты конкуренции.
2. Постоянная оценка причин спада.
3. Выбор рациональной маркетинговой стратегии для фазы спада из следующего меню:
  - лидерство;
  - нишевой бизнес;
  - «сбор урожая»;
  - дивести́рование;
  - ликвидация бизнеса.

# ЖЦО: ВНЕШНЕТОРГОВЫЙ АСПЕКТ

1. Новые отрасли возникают в странах с высокими значениями душевого ВВП (США, Западная Европа, Япония) в силу наличия рынков, квалифицированных кадров и венчурных фондов (эмбриональная фаза).
2. По мере роста спроса в других странах, туда начинается экспорт из стран-пионеров (фаза роста).
3. По мере расширения зарубежных рынков и сокращения потребности в НИР, ОКР и квалифицированной рабочей силе производство переносится в новые промышленные страны, а наиболее развитые страны начинают импортировать продукты оттуда (фаза роста).
4. На этапе зрелости отрасли, когда требования к квалификации персонала снижаются, а товар все более воспринимается как стандартизированный (commodity), производство переносится в развивающиеся страны с самой дешевой рабочей силой и другими ресурсами.



# **АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ: РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ЕЕ УВЕЛИЧЕНИИ И НОВЫЕ РЕАЛИИ БИЗНЕСА**

# ТЕОРИЯ БИЗНЕСА, ОПИРАЮЩАЯСЯ НА ИНТЕРЕС СОБСТВЕННИКОВ В РОСТЕ СТОИМОСТИ ФИРМЫ

Доходы собственников  
(дивиденды, изъятая прибыль, рост рыночной стоимости)

Анализ источников роста доходов собственников (прогноз дисконтированных будущих денежных потоков)

Анализ внешней среды:

- 1) В чем состоят наиболее важные технологические и рыночные изменения на данном рынке?
- 2) Какие проблемы и возможности порождают эти изменения?

## АНАЛИЗ РЫНКА

Определение возможностей.  
Определение потребностей и желаний потребителей.  
Анализ конкуренции.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ

Управление цепочкой создания ценности.  
Построение цепочки поставок.  
Повышение скорости и адекватности реакции на внешние изменения.

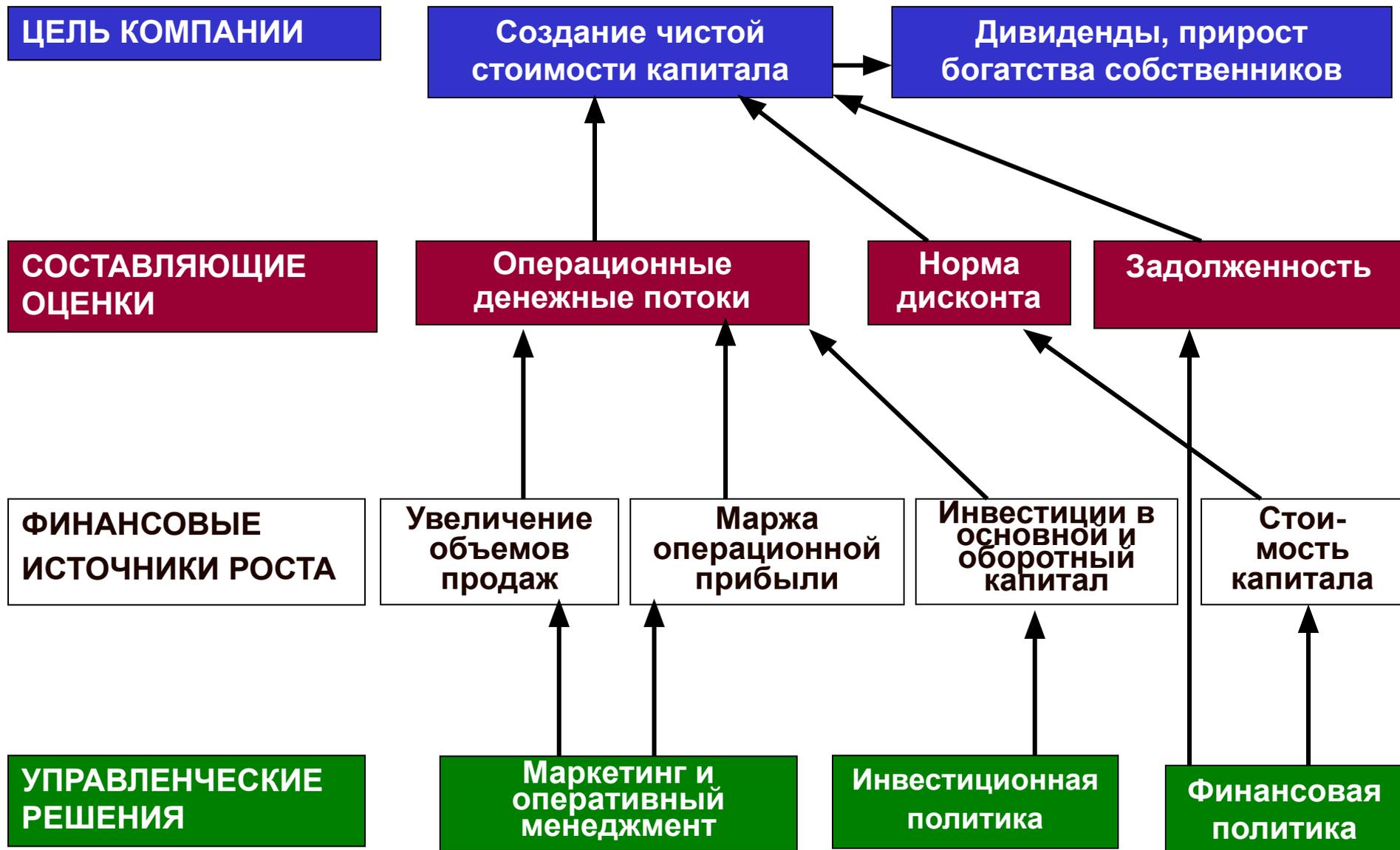
## БЮДЖЕТНАЯ МОДЕЛЬ

Измерение финансовых результатов.  
Расчет аналитических показателей.  
Уточнение финансовых целей.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Видение, навыки, мотивация, системы структуры

# ИСТОЧНИКИ РОСТА ЧИСТОЙ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА ФИРМЫ



# ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ОЦЕНКИ АКЦИОНЕРНОЙ (ЧИСТОЙ) СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Стоимость предприятия = Задолженность + Акционерная стоимость

Акционерная стоимость = Стоимость предприятия — Задолженность

Стоимость предприятия = приведенная стоимость операционных денежных потоков за период прогнозирования + дальнейшая стоимость + прочие инвестиции.

ДЕТЕРМИНАНТЫ **ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА** (ИЛИ СВОБОДНОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА), РАВНОГО СУММЕ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ И АМОРТИЗАЦИИ:

## **ПРИТОК ДЕНЕГ**

определяется:

1. Ростом объема продаж.
2. Маржей операционной прибыли

(МИНУС  
)

## **ОТТОК ДЕНЕГ**

определяется:

1. Суммами налогов.
2. Приращением оборотного капитала.
3. Приращением основного капитала.

# МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОЙ (ЭКОНОМИЧЕСКОЙ) ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

(ECONOMIC VALUE ADDED – ЭДС, EVA)

- 1) добавленная стоимость компании образуется тогда, когда ее прибыль по отношению к используемому капиталу (*return on capital employed, ROCE*) превышает стоимость капитала

$$ROCE > r$$

- 2) экономическая прибыль отличается от бухгалтерской тем, что из нее вычтены не только проценты по кредитам, но и все проценты по всем используемым на предприятии капиталам

Экономическая прибыль =  $NOPAT$  — отчисления за капитал =  $NOPAT$  —  
(используемый капитал \* стоимость капитала).

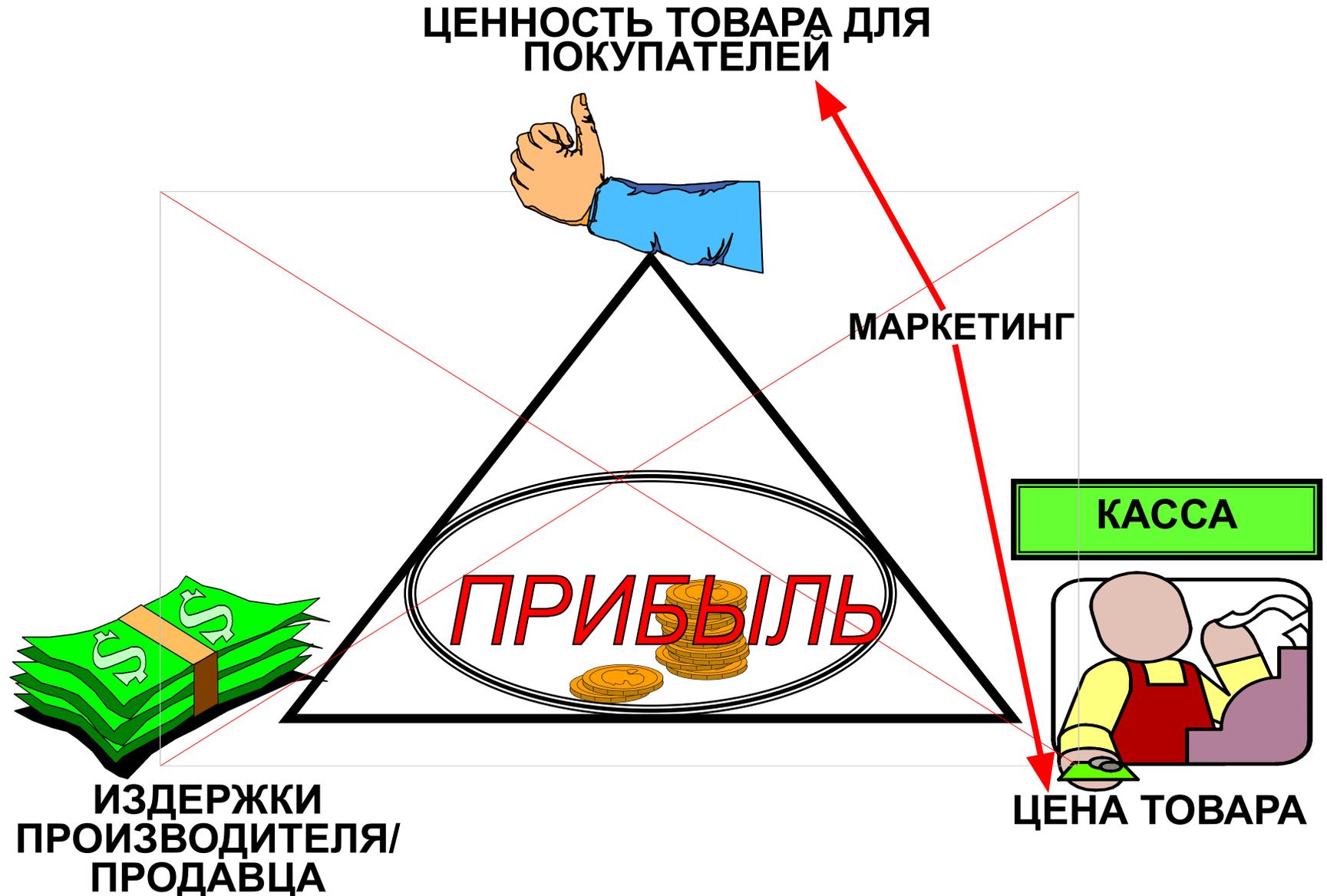
Экономическая прибыль =  $(ROCE - r) * \text{используемый капитал}$ .

Стоимость = используемый капитал + приведенная стоимость прогнозируемой экономической прибыли.

# ЦЕЛИ ФИРМЫ: В ТЕОРИИ И НА ПРАКТИКЕ



# ТРИ ФАКТОРА ФОРМИРОВАНИЯ ВЕЛИЧИНЫ ПРИБЫЛИ



# ЧЕМУ РАВНА СТОИМОСТЬ ФИРМЫ?

Сфера  
тактического  
маркетинга

Сфера  
стратегического  
маркетинга

$$VoB = \sum_{t=0}^4 \frac{CF_t}{(1+k)^t} + \frac{CF_5}{k \times (1+k)^5} + VOI$$

где:

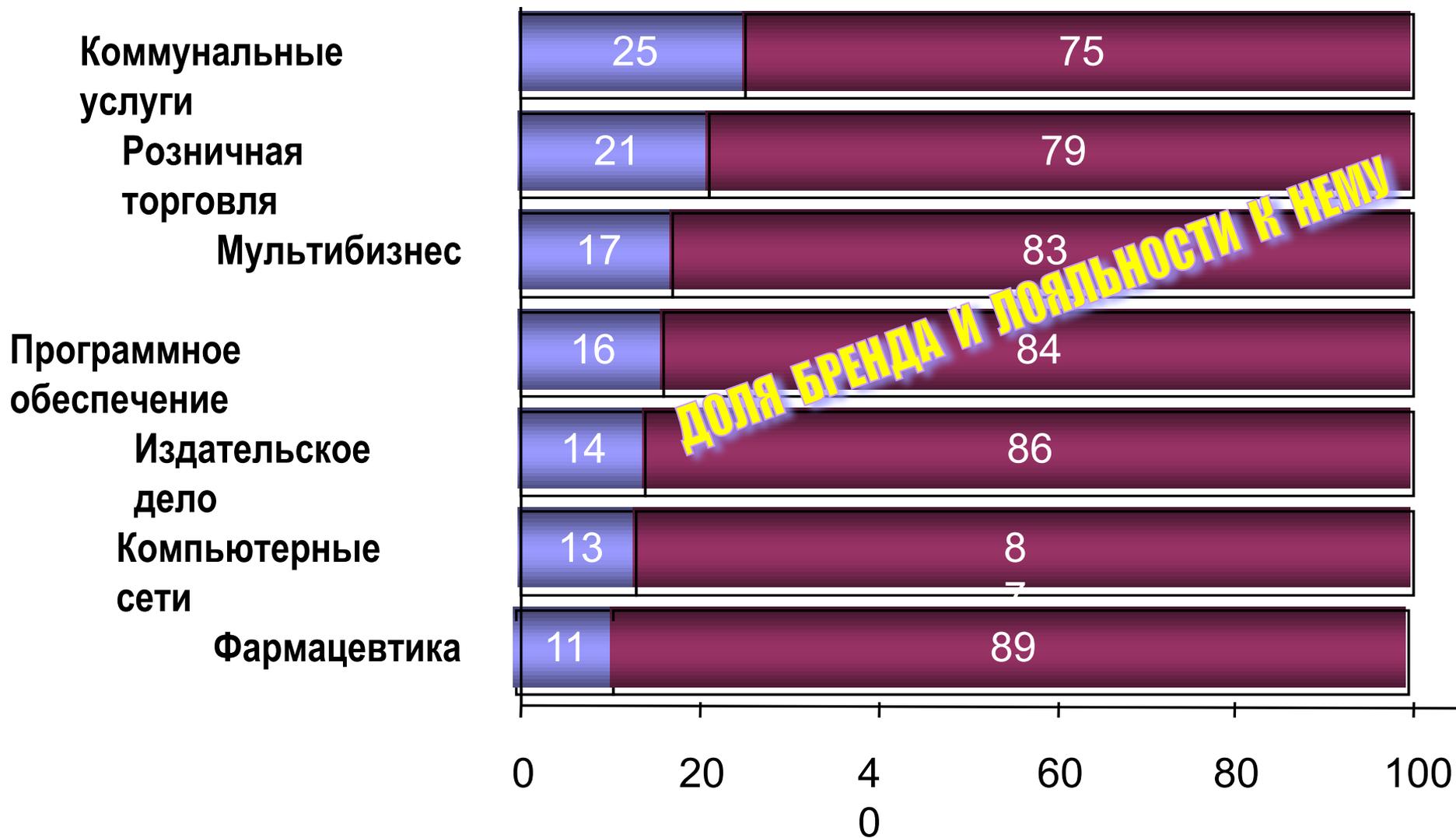
**VoB** - value of business - рыночная стоимость бизнеса (фирмы);

**CF<sub>t</sub>** - cash flow - чистый денежный поток в году t (равен сумме чистой посленалоговой прибыли и амортизации);

**k = WACC** - weighted average cost of capital - средневзвешенная стоимость капитала, то есть минимальная доходность, которая должна быть заработана на вложенный капитал, чтобы окупить проценты за кредит и обеспечить желаемый доход на собственный капитал для собственника фирмы;

**VOI** - value of other investments - стоимость прочих (непрофильных) активов фирмы.

# СТРУКТУРА ПРИВЕДЕННОЙ СТОИМОСТИ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА, %



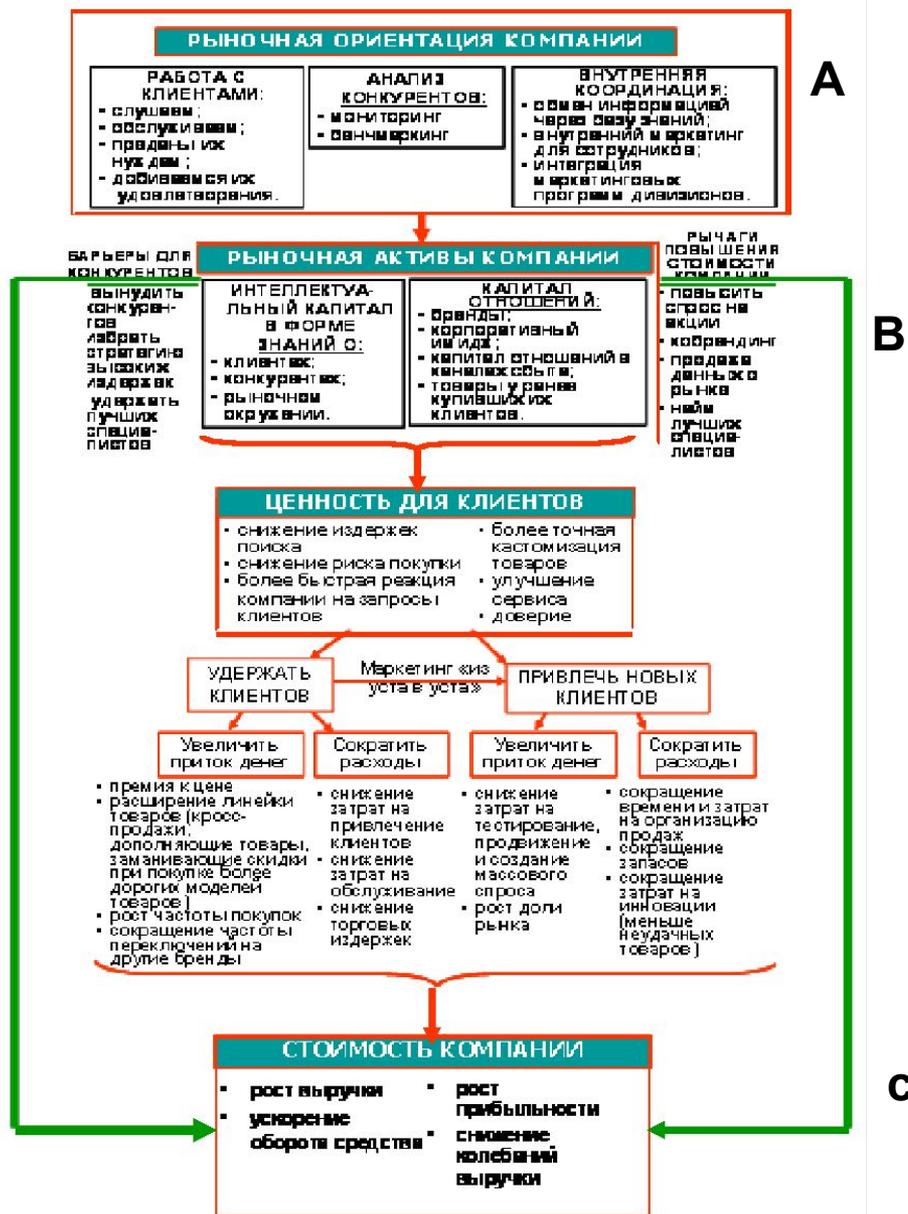
**ДОЛЯ БРЕНДА И ЛОЯЛЬНОСТИ К НЕМУ**

■ Ближайшие 4 года    ■ Дальнейшая стоимость

# СХЕМА ДЕЙСТВИЙ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ФИРМЫ



# МАРКЕТИНГ В СОСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ: ОБЩАЯ МОДЕЛЬ



## РЫНОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ

### РАБОТА С КЛИЕНТАМИ:

- слушаем;
- обслуживаем;
- преданы их нуждам;
- добиваемся их удовлетворения.

### АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ:

- мониторинг
- бенчмаркинг

### ВНУТРЕННЯЯ КООРДИНАЦИЯ:

- обмен информацией через базу знаний;
- внутренний маркетинг для сотрудников;
- интеграция маркетинговых программ дивизионов.

## РЫНОЧНАЯ АКТИВЫ КОМПАНИИ

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ В ФОРМЕ ЗНАНИЙ О:

- клиентах;
- конкурентах;
- рыночном окружении.

### КАПИТАЛ ОТНОШЕНИЙ:

- бренды;
- корпоративный имидж;
- капитал отношений в каналах сбыта;
- товары у ранее купивших их клиентов.

### РЫЧАГИ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

- повысить спрос на акции
- кобрендинг
- продажа данных о рынке
- найм лучших специалистов

### БАРЬЕРЫ ДЛЯ КОНКУРЕНТОВ

- вынудить конкурентов избрать стратегию высоких издержек
- удержать лучших специалистов

# ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

- снижение издержек поиска
- снижение риска покупки
- более быстрая реакция компании на запросы клиентов
- более точная кастомизация товаров
- улучшение сервиса
- доверие

## УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТОВ

Маркетинг «из уста в уста»

## ПРИВЛЕЧЬ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

### Увеличить приток денег

### Сократить расходы

### Увеличить приток денег

### Сократить расходы

- премия к цене
- расширение линейки товаров (кросс-продажи, дополняющие товары, заманивающие скидки при покупке более дорогих моделей товаров)
- рост частоты покупок
- сокращение частоты переключений на другие бренды

- снижение затрат на привлечение клиентов
- снижение затрат на обслуживание
- снижение торговых издержек

- снижение затрат на тестирование, продвижение и создание массового спроса
- рост доли рынка

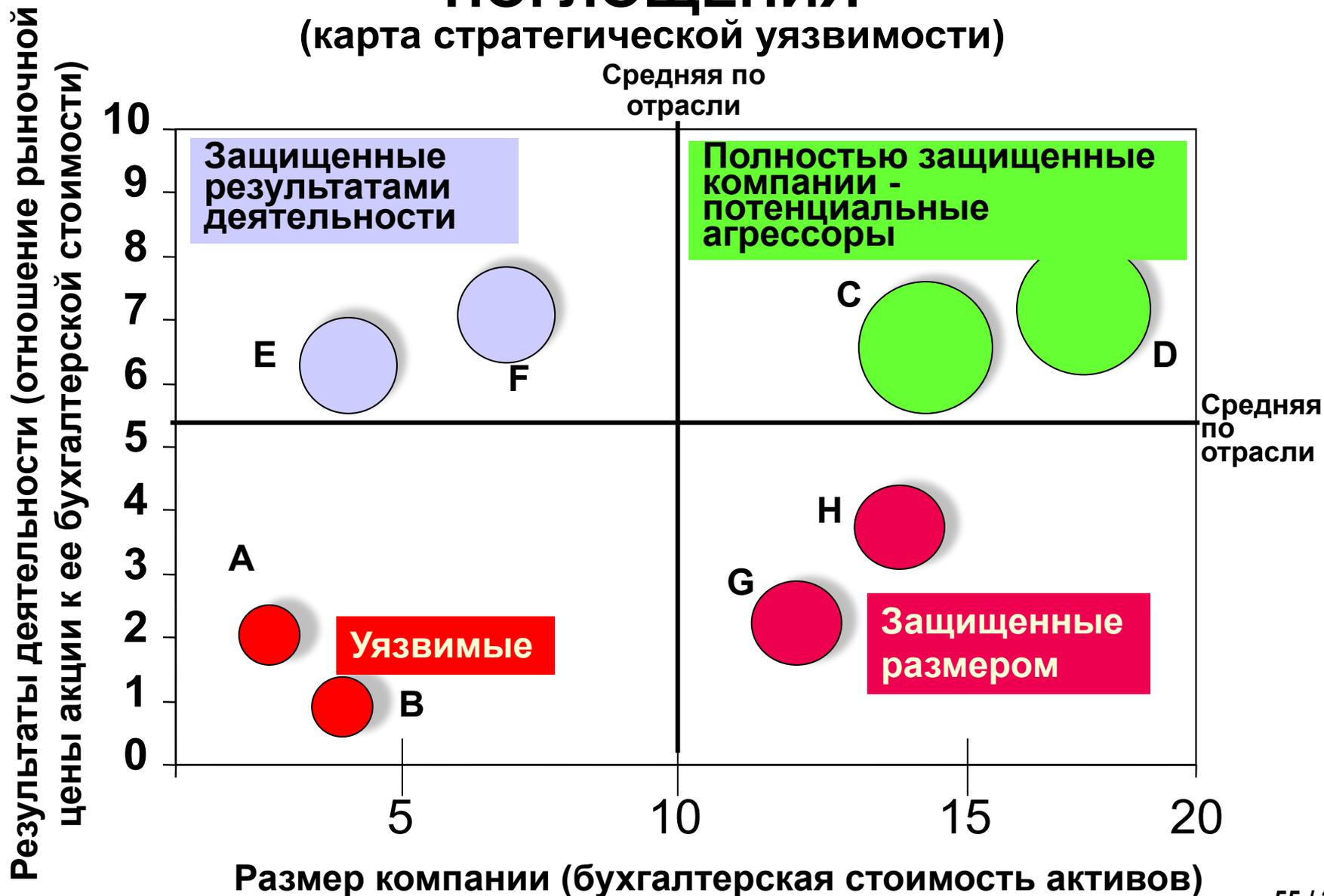
- сокращение времени и затрат на организацию продаж
- сокращение запасов
- сокращение затрат на инновации (меньше неудачных товаров)

## СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ

- рост выручки
- ускорение оборота средства
- рост прибыльности
- снижение колебаний выручки

# СТОИМОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФИРМЫ КАК ФАКТОРЫ ЕЕ ЗАЩИЩЕННОСТИ ОТ ПОГЛОЩЕНИЯ

(карта стратегической уязвимости)



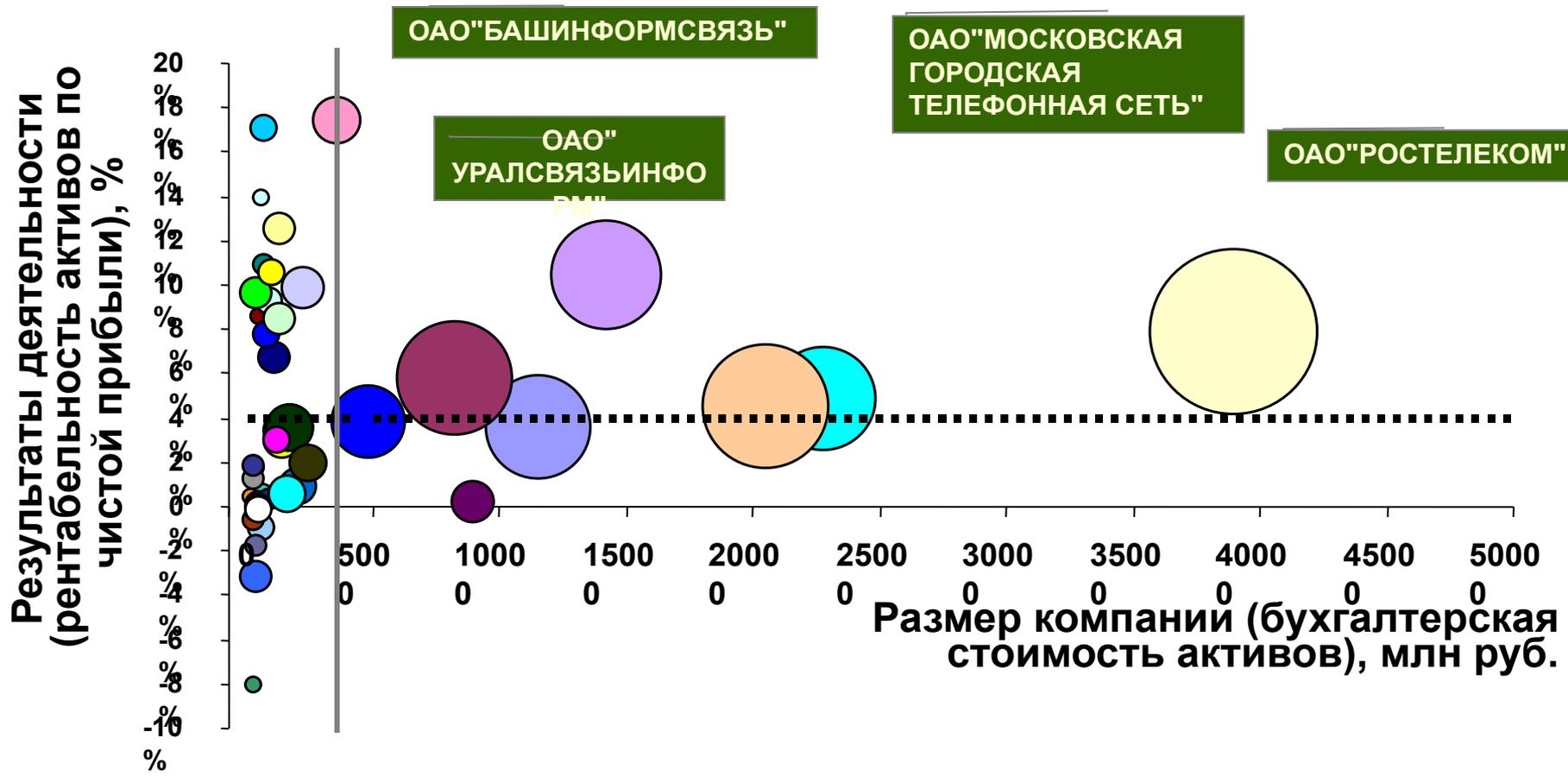
# СООТНОШЕНИЕ М/В И СУДЬБА КОМПАНИЙ

<i>Соотношение капитализации и бухгалтерской стоимости активов (M/B Ratio)</i>	1977	1978	1979	1980	1981
Squibb Corp	1,88	1,85	1,32	1,38	1,99
Smith-Kline	6,32	5,71	5,34	4,61	3,73
<b>Фармацевтическая промышленность в среднем</b>	<b>2,00</b>	<b>1,88</b>	<b>1,76</b>	<b>1,89</b>	<b>2,19</b>

**Какую судьбу можно спрогнозировать этим компаниям?**

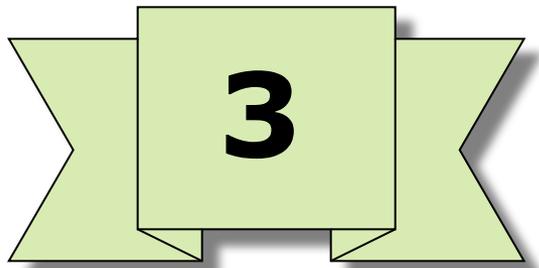
# РАЗМЕР И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФИРМЫ КАК ФАКТОРЫ ЕЕ РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ

Отрасль - Телекоммуникации, итоги 2002 г.



# ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ МАРКЕТИНГА

	Прошлое	Будущее
<b>Цель маркетинга</b>	Создание ценности для потребителей	Создание акционерной стоимости
<b>Стратегия маркетинга</b>	Расширение доли рынка	Разработка и управление маркетинговыми активами
<b>Предположения</b>	Позитивная маркетинговая деятельность ведет к положительным финансовым результатам	Стратегии маркетинга должны проверяться на предмет их вклада в создание стоимости
<b>Вклад</b>	Знание покупателей, конкурентов и каналов	Знание того, как воздействовать на маркетинг, чтобы повысить акционерную стоимость
<b>Фокус маркетинга</b>	Маркетинговая ориентация	Общий менеджмент
<b>Навыки маркетинга</b>	Специальные	Специальные + общие
<b>Обоснование</b>	Важность понимания потребителей	Роль маркетинга в создании акционерной стоимости
<b>Концепция активов.</b>	Материальные	Нематериальные
<b>Логика</b>	Повышение прибыли	Повышение акционерной стоимости
<b>Оценка деятельности</b>	По доле рынка, удовлетворению потребителей, рентабельности продаж и инвестиций	По акционерной стоимости (дисконтированные денежные потоки)

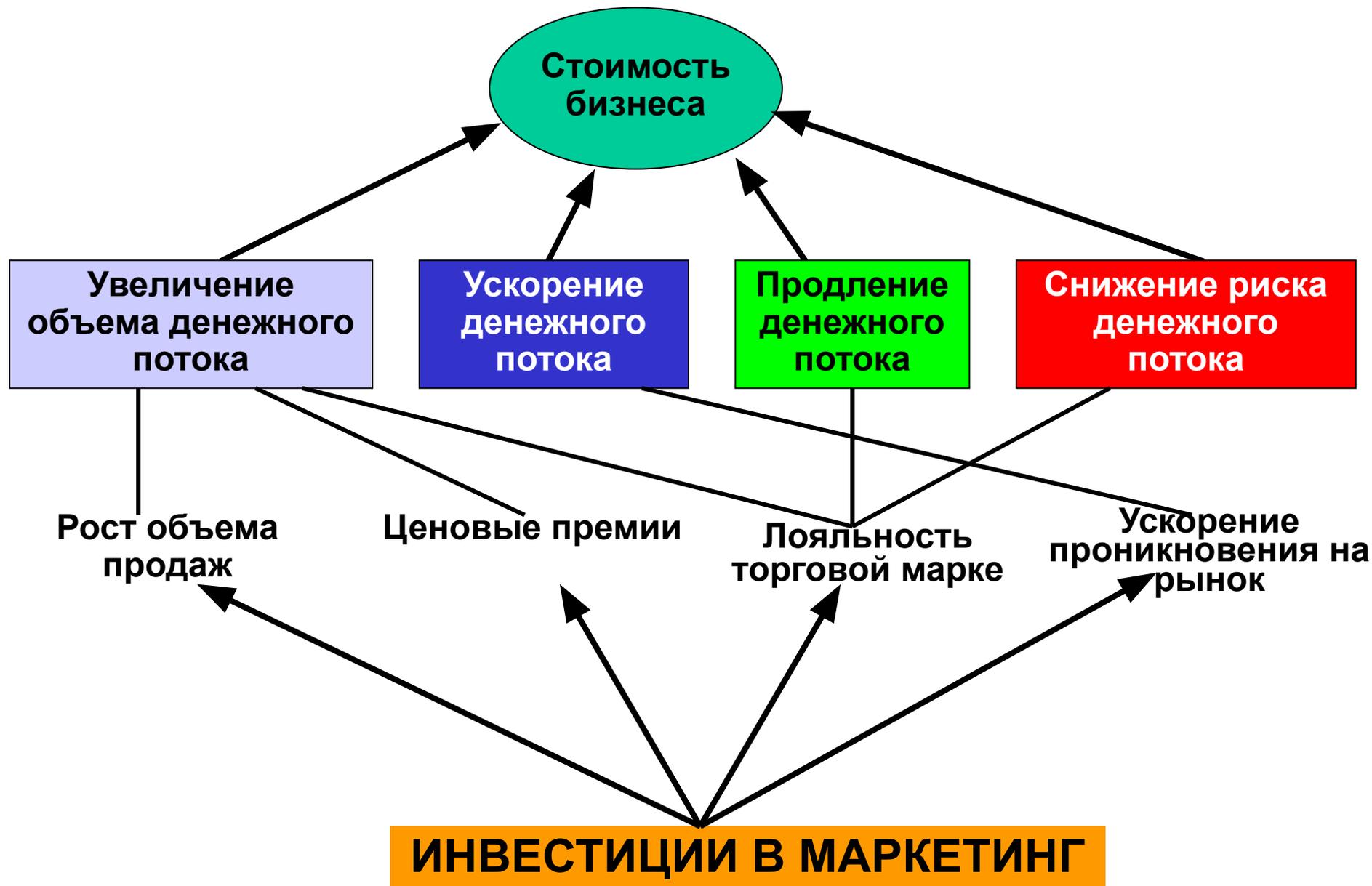


# **ФАКТОРЫ РОСТА АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ**

# ЧИСТАЯ СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА И ВЫГОДЫ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ (ПРИРОСТ СТОИМОСТИ, ДИВИДЕНДЫ)



# ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГА



Пороговая маржа — это маржа операционной прибыли, необходимая для финансирования создающего стоимость роста

$$\text{Hurdle margin} = (\text{NOPAT}/\text{Sales})$$

Пороговая маржа = (уровень добавочных инвестиций в % к реализации) x (стоимость капитала в %) / (100% + стоимость капитала) x (1 — ставка налогообложения)

$$\text{Пороговая маржа} = \frac{40\% \times 10\%}{(100+10\%) \times 0,7} = 5,2\%$$

Разница между фактической (или ожидаемой) и пороговой маржей называется пороговым спрэдом

Добавленная акционерная стоимость (ДАС) в период  $t$  = (дополнительные продажи за период  $t$ ) x (пороговый спрэд за  $t$ ) x (1 — ставка налогообложения) / (стоимость капитала) x  $(1 + \text{стоимость капитала})^{t-1}$ .

$$\text{ДАС} = \frac{13,44 \times 0,048 \times (1 - 0,30)}{0,1 \times (1 + 0,1)^1} = 4,11 \text{ млн.}$$

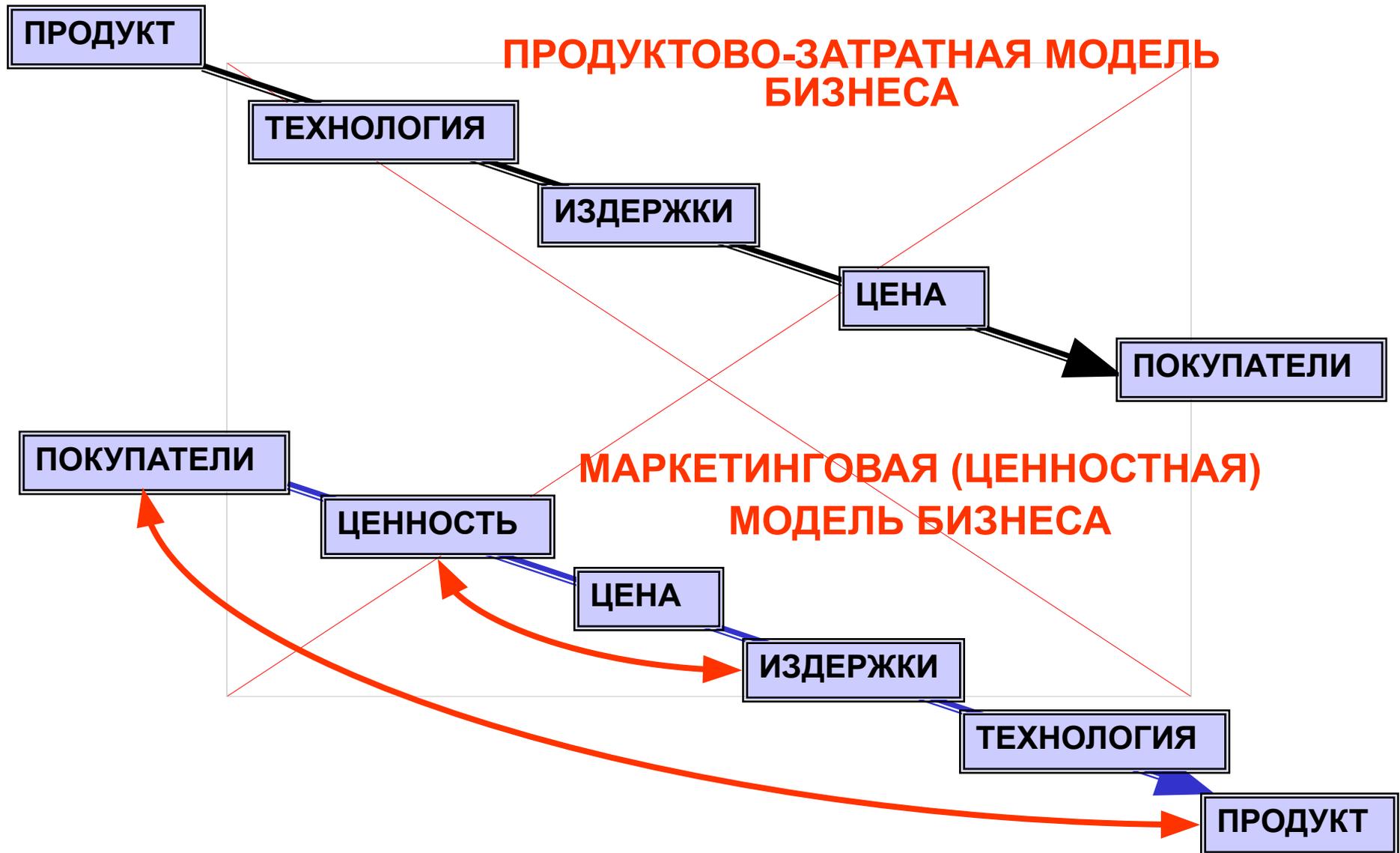
Добавленная акционерная стоимость (ДАС) в период  $t =$   
 $= (\text{дополнительные продажи за период } t) \times (\text{пороговый}$   
 $\text{спред за } t) \times (1 - \text{ставка налогообложения}) / (\text{стоимость}$   
 $\text{капитала}) \times (1 + \text{стоимость капитала})^{t-1}.$

$$\begin{aligned}
 \text{ДАС} &= \frac{\Delta \text{ Продажи} \times \frac{\text{Прибыль чистая}}{\Delta \text{ Продажи}} \times (1 - \text{ставка налога})}{\frac{\text{Прибыль чистая}}{\text{Доп. активы}} \times (1 + k_{\text{wac}})^{t-1}} \\
 &= \frac{\text{Прибыль чистая}}{1} \div \left( \frac{\text{Прибыль чистая} \times (1 + k_{\text{wac}})^{t-1}}{\text{Доп. активы}} \right) \\
 &= \frac{\cancel{\text{Прибыль чистая}} \times \text{Доп. активы}}{\cancel{\text{Прибыль чистая}} \times (1 + k_{\text{wac}})^{t-1}} = \frac{\text{Доп. активы}}{(1 + k_{\text{wac}})^{t-1}}
 \end{aligned}$$

# **СПОСОБЫ УСКОРЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ КОМПАНИИ**

- 1. Более быстрая разработка новых продуктов.**
- 2. Ускорение проникновения на рынок.**
- 3. Использование сетевых эффектов.**
- 4. Использование стратегических альянсов.**
- 5. Использование марочных активов.**

# ДВЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



# ТРИ ВАРИАНТА ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

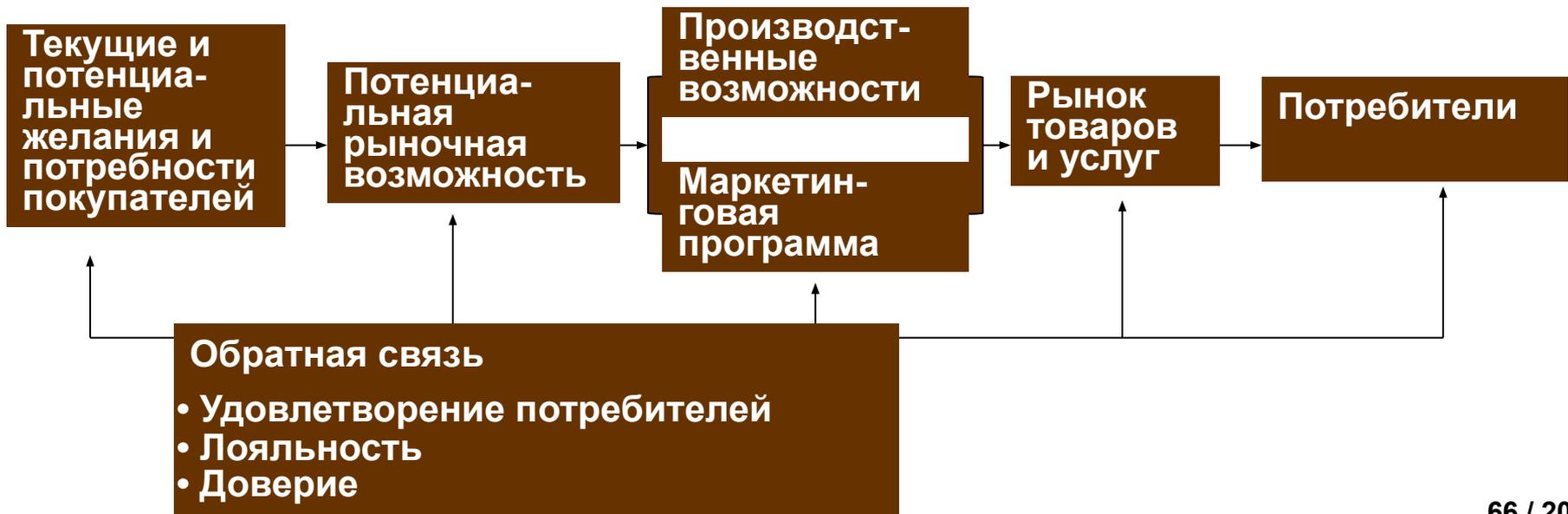
## ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВО



## ОРИЕНТАЦИЯ НА СБЫТ



## ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК



# ЦЕННОСТНАЯ ЛЕСТНИЦА

Уменьшается

Увеличивается

Конкуренция

Добавленная  
СТОИМОСТЬ

Иновации для  
потребителей

Обеспечение  
потребителей  
экономической  
ценностью

Качественный товар с  
превосходным сервисом

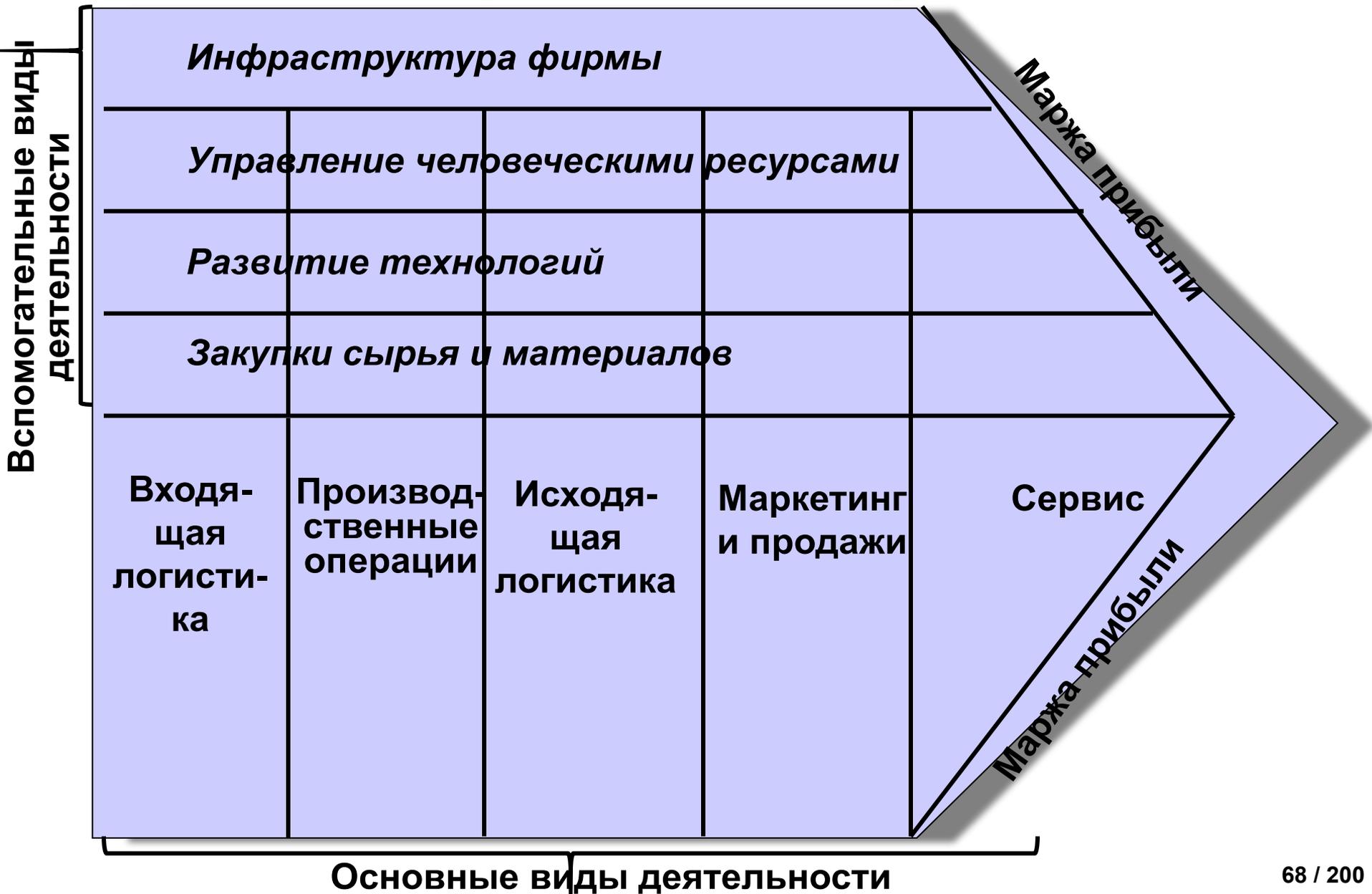
Высококачественный  
продукт

Товар, соответствующий  
запросам потребителей

Уменьшается

Увеличивается

# ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ (ПО ПОРТЕРУ)

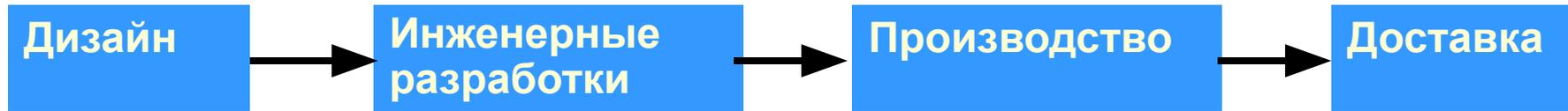


# СТЕРЖНЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ БИЗНЕСА

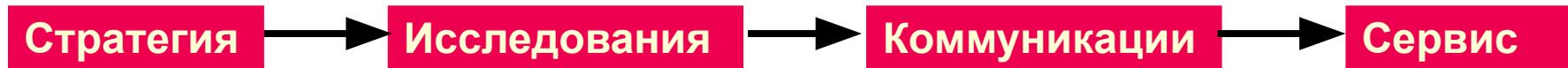
## Инновационный процесс



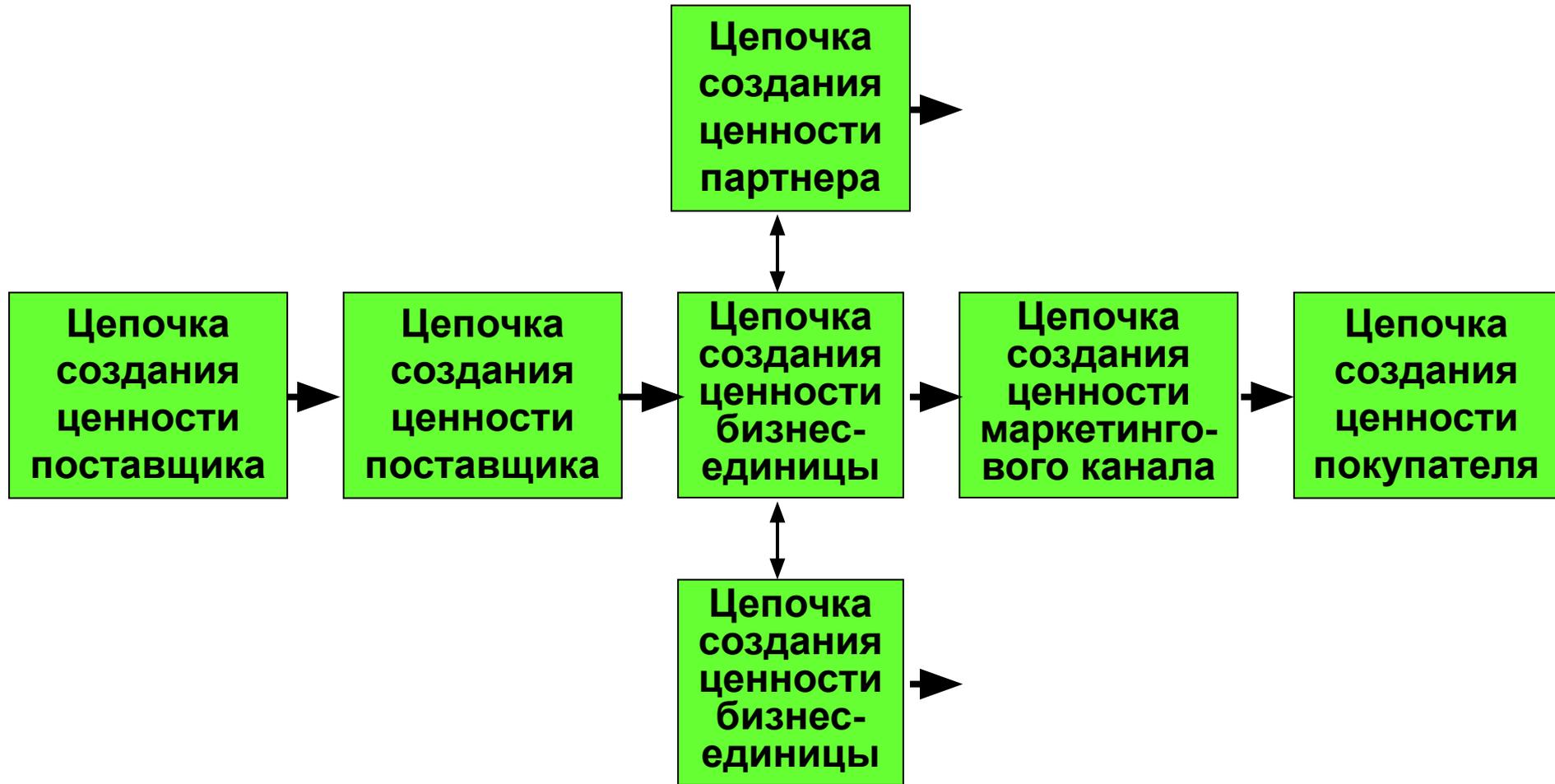
## Производственный процесс



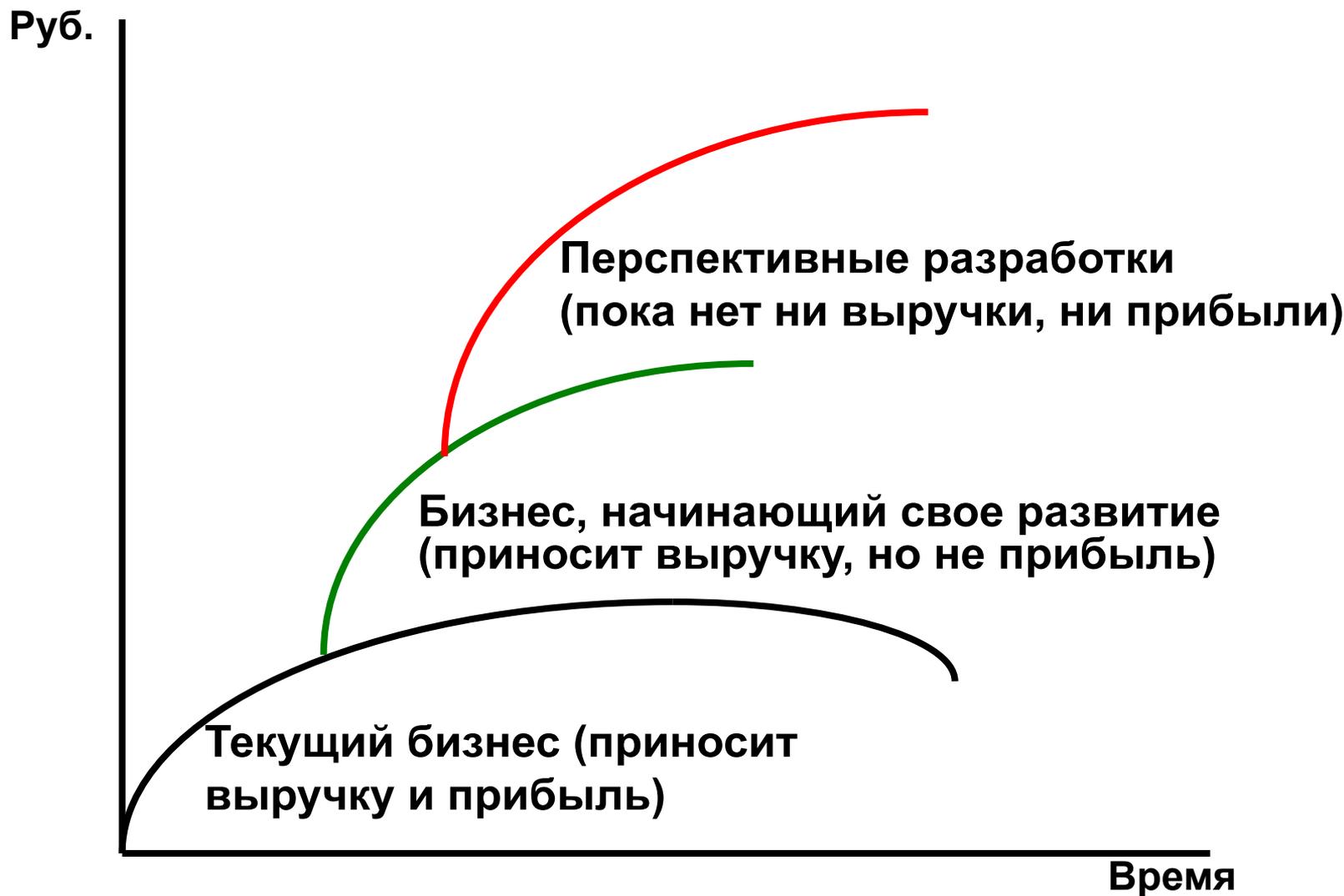
## Процесс создания и поддержки покупателей



# СИСТЕМА ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

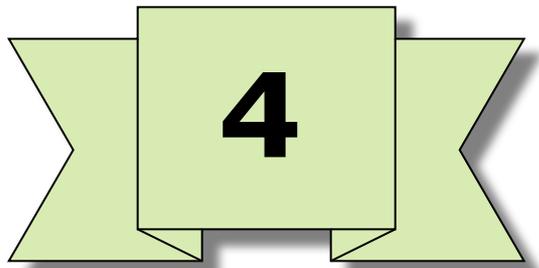


# СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ БИЗНЕСОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ ДОЛГОВРЕМЕННУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ



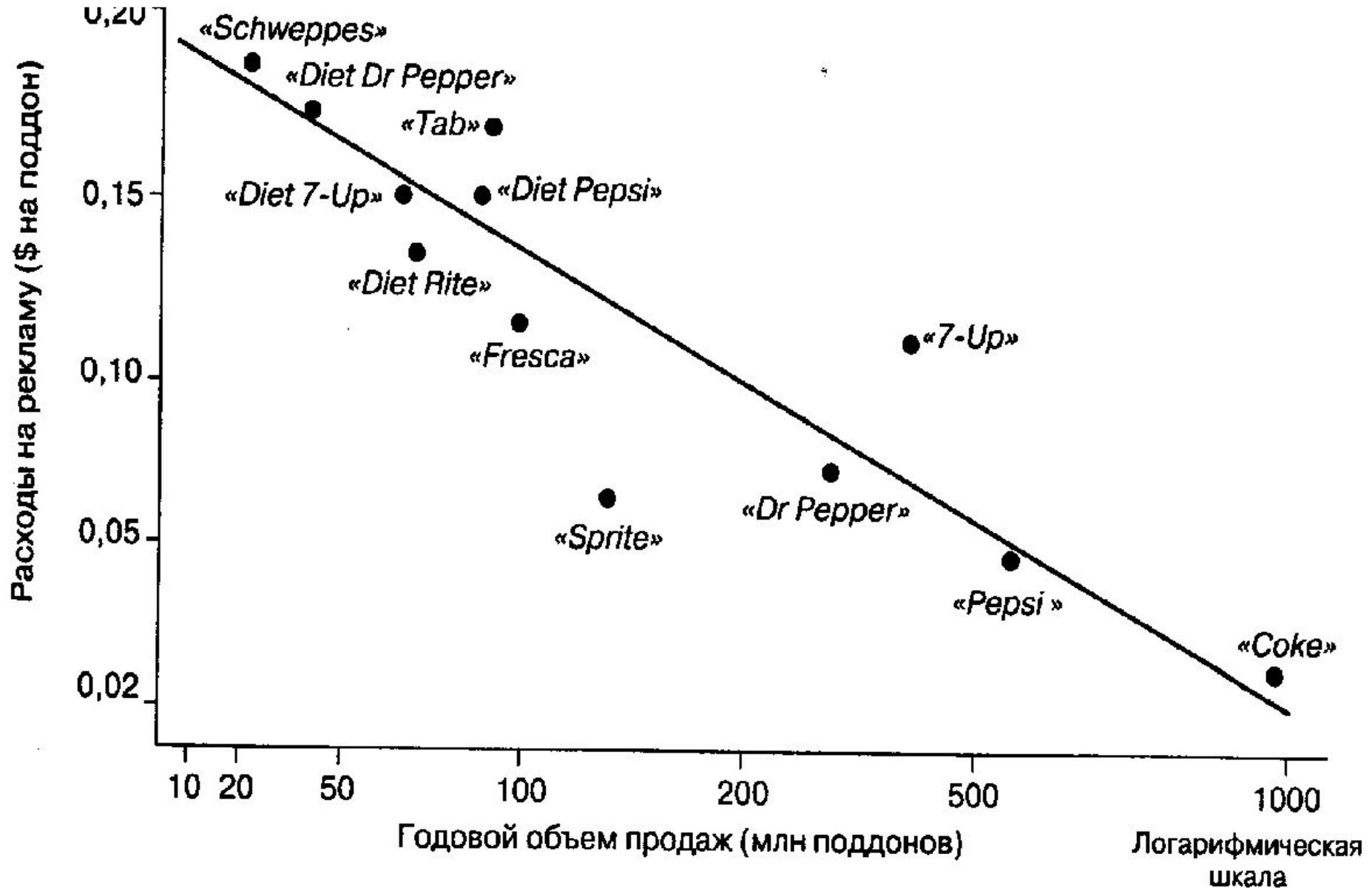
# **ОГРАНИЧЕНИЯ АНАЛИЗА АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ**

- **Ненадежность прогнозирования денежных потоков.**
- **Трудность расчета стоимости капитала.**
- **Сложность оценки конечной стоимости.**
- **Проблемы с расчетом базы.**
- **Не предусмотрена оценка возможностей роста (опционов).**
- **Нетождественность ожиданий фондовой биржи и оценок менеджмента компании.**



# **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЛОГИКА РОСТА БИЗНЕСА**

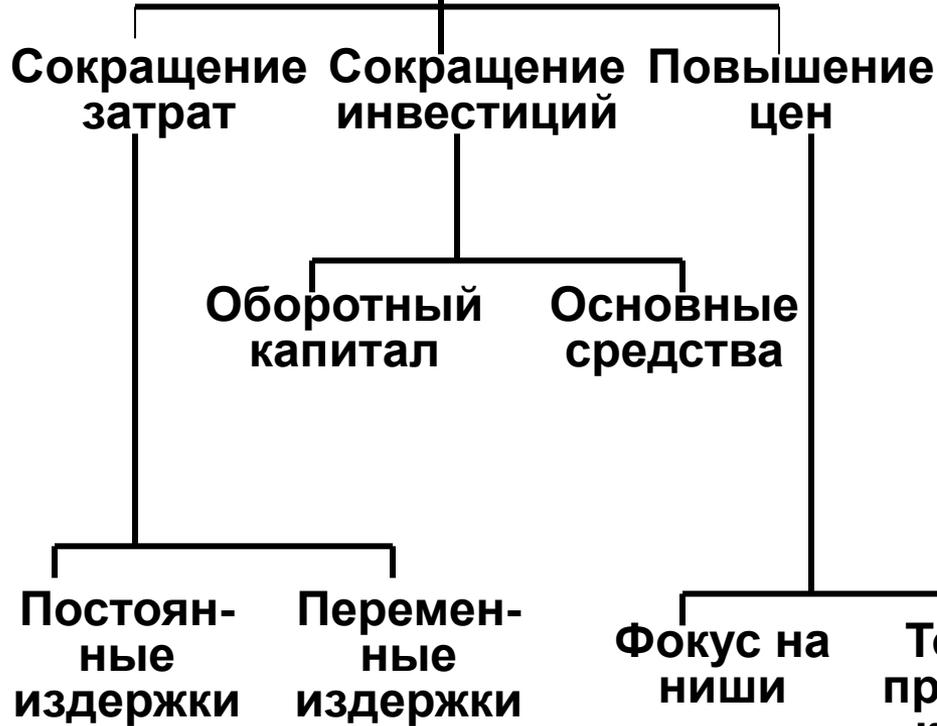
# ЭФФЕКТ МАСШТАБА В РЕКЛАМЕ: РЫНОК ПРОХЛАДИТЕЛЬНЫХ НАПИТКОВ США



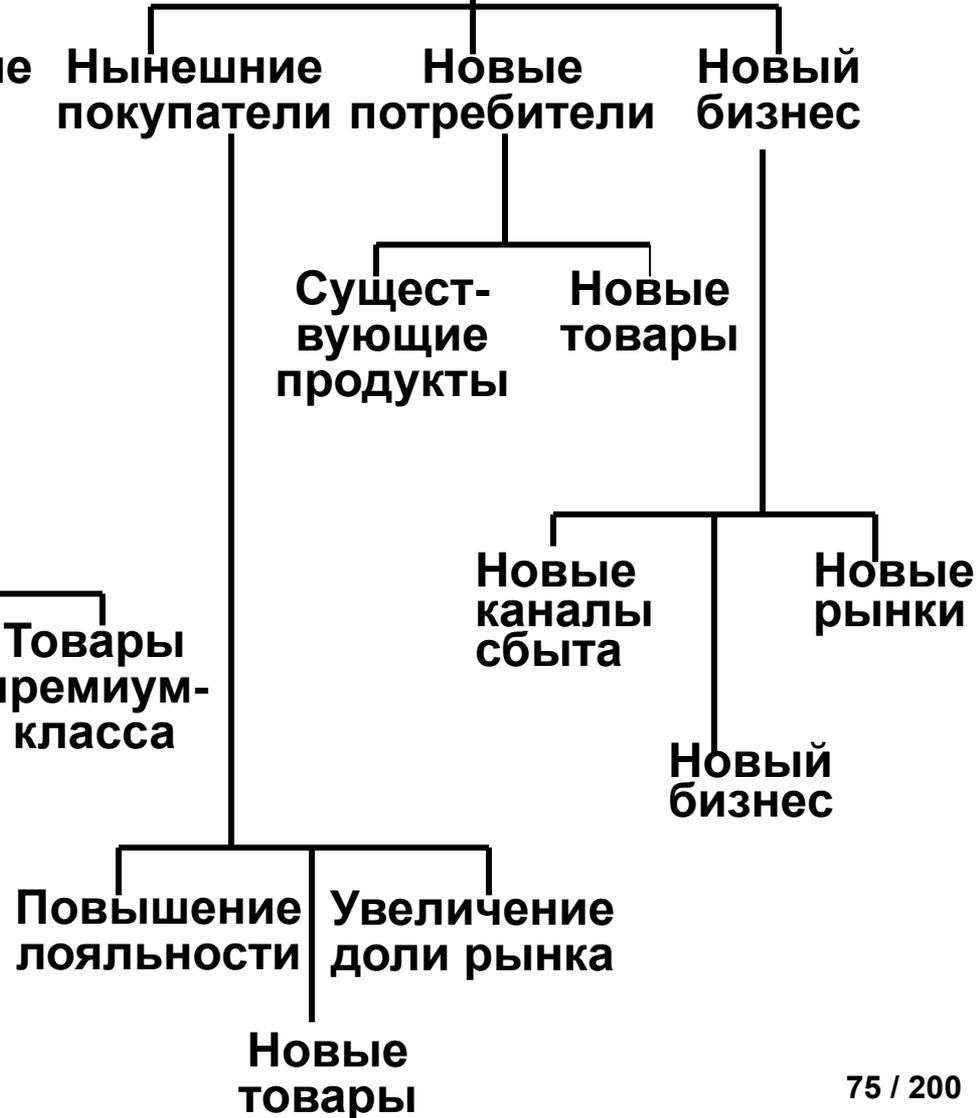
# ДВА ПУТИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

## Создание чистого капитала собственников

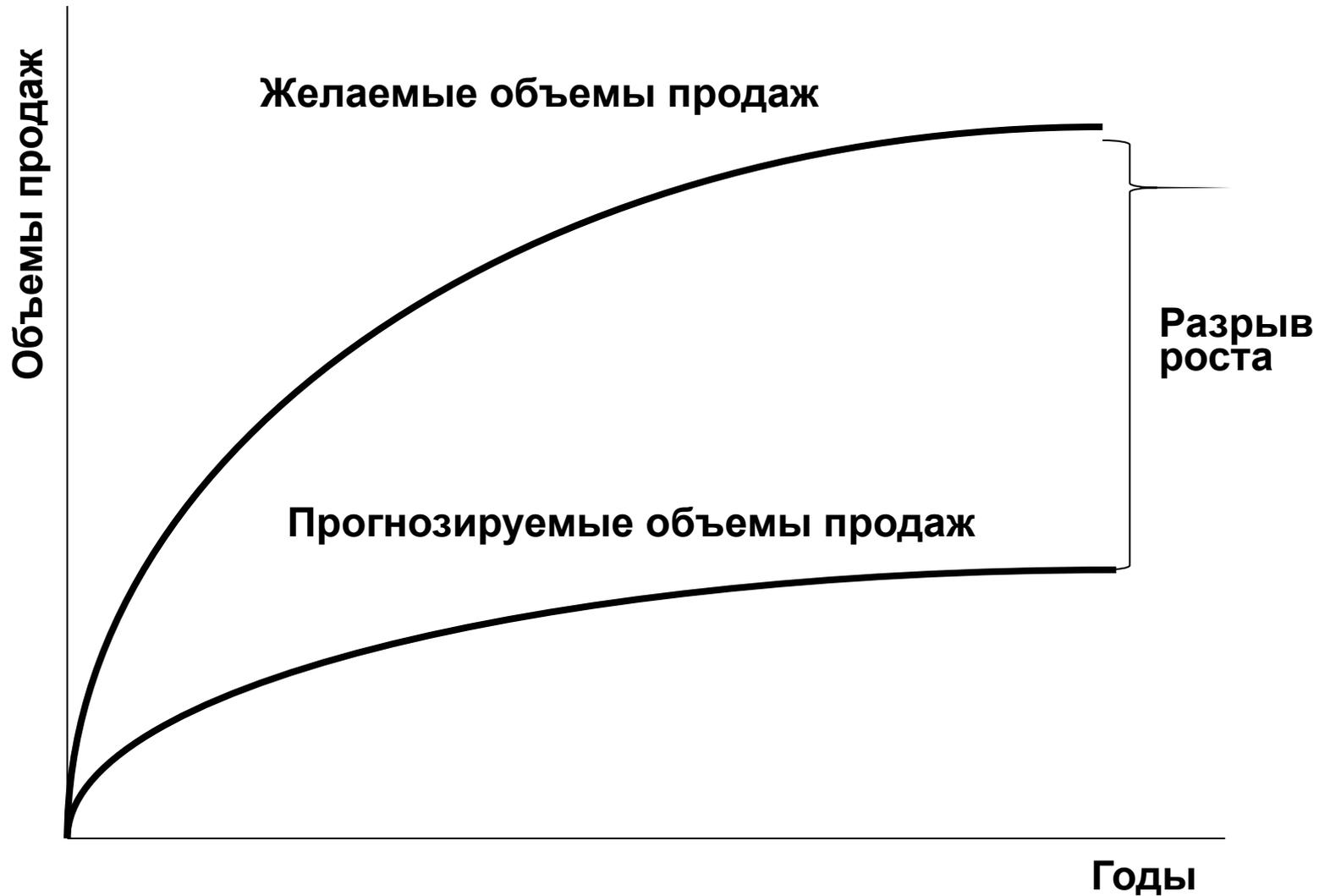
### Рационализация



### Рост



# РАЗРЫВ РОСТА



# ЛЕСТНИЦА РОСТА КОМПАНИИ

9. РОСТ ЗА ПРЕДЕЛЫ ОТРАСЛИ

8. ПОГЛОЩЕНИЯ И СЛИЯНИЯ

7.МЕЖДУНАРОДНЫЙ РОСТ

6. НОВЫЕ КАНАЛЫ  
ТОВАРОПРОДВИЖЕНИЯ

5. ВХОД В НОВЫЕ РЫНКИ

4. РАЗРАБОТКА НОВЫХ  
ТОВАРОВ И УСЛУГ

3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ  
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

2. УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ФИРМЫ В  
РАСХОДАХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

1. ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ  
УДЕРЖАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

# **ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ УДЕРЖАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

**Решение этой задачи предполагает:**

- **выбор клиентов, которых стоит удерживать: приоритет отдается клиентам с наибольшей целожизненной прибыльностью**
- **кастомизацию ценностного предложения**
  - **анализируем базу данных о клиентах, чтобы точнее их сегментировать**
  - **взаимодействуем с клиентами из разных сегментов, чтобы точнее понять их нужды**
  - **внедряем кастомизацию в процесс массового производства**
- **улучшение предложения ценности**
  - **постоянное углубление дифференциации клиентов по запросам**
- **мониторинг удовлетворенности и лояльности клиентов**
- **построение партнерства с клиентами**
  - **все время идем к клиентам сами, а не ждем их жалоб**

# **УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ФИРМЫ В РАСХОДАХ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

**Увеличиваем долю бюджета клиента, потраченную на товары и услуги нашей фирмы, за счет:**

- **кросс-продаж дополняющих товаров и услуг нашего бренда, «искушая» клиента с помощью информационных технологий**
- **улучшения коммуникаций с клиентами**
- **предложения на рынок дополнительных (новых) товаров и услуг**

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

**Привлекаем новых клиентов к товарам или услугам нашей фирмы за счет:**

- **улучшения обслуживания имеющихся клиентов для обеспечения их лояльности и превращения в «адвокатов бренда» и использования на этой основе механизмов «маркетинга из уст в уста**
- **выявления новых групп потенциальных клиентов, которые пока находятся за границами нашего рынка и снятия преград для их входа в рынок (Pret A Manger).**

- REGISTER
- REGISTERED CUSTOMERS - ORDER NOW
- MORE ABOUT OUR PLATTERS
- MORE ABOUT OUR BUFFET PLATTERS
- MORE ABOUT OUR SWEET THINGS
- SEE THE FULL DELIVERY MENU (PDF)
- US DELIVERIES

## Sandwich Platters

Our sandwich platters are perfect for business lunches. They contain the same preservative free food we sell in our shops. We use special trays and lids to protect your food and keep it fresh, ready to serve.

All our sandwich platters contain 20 quarters, great for 3-5 people.

Download a PDF of our [latest delivery menu](#).



## Classic Selection

A selection of the real classic Pret sandwiches: **£ 16.00**  
 BLT, Egg Mayo, Crayfish & Rocket, Chicken Avocado and Mature Cheddar. Platter contains 20 quarters.



## Seasonal Selection

Five of our latest top selling recipes: Chicken Caesar, Crayfish & Rocket, More Than Mozzarella, Humous Salad and Weekly Special. Platter contains 20 quarters. **£ 16.00**



## Fish Selection

A selection of Pret favourites with Tuna Mayo, Smoked Salmon, **£ 16.00**

## Vegetarian

Suitable for vegetarians and **£ 16.00** all lovers of delicious dairy and salad based sarnies. Contains the following selection of sandwiches: More than Mozzarella, Egg and Tomato on rye, Humous Salad, Egg Mayo and Mature Cheddar. Platter contains 20 quarters.

## Smoked Salmon

Six Pret Smoked Salmon sandwiches presented with wedges of fresh lemon. Platter contains 24 quarters. **£ 17.50**

## Baguette

We bake our baguettes every morning so they are as fresh as they can be. These baguettes are almost bite sized to make them **£ 16.00**



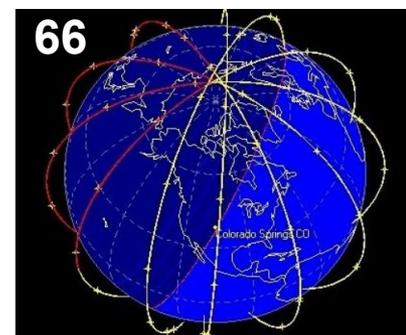
# **РАЗРАБОТКА НОВЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

**Для успешного роста компании желательно создавать такие новые товары или услуги, которые:**

- **обеспечивают клиентам новые и интересные для них преимущества**
- **являются уникальными (имеют свойства, не обеспечиваемые другими продуктами на данном рынке)**
- **появляются вовремя, без отставания от конкурентов**
- **устойчиво неповторимыми (трудно копируемыми)**
- **пригодными для вывода на рыноктар (компания способна их производить и продвигать)**
- **предназначены реально существующим сегментам клиентов**

# МИНИ-КЕЙС «ПОЧЕМУ ОБАНКРОТИЛСЯ IRIDIUM?»

66

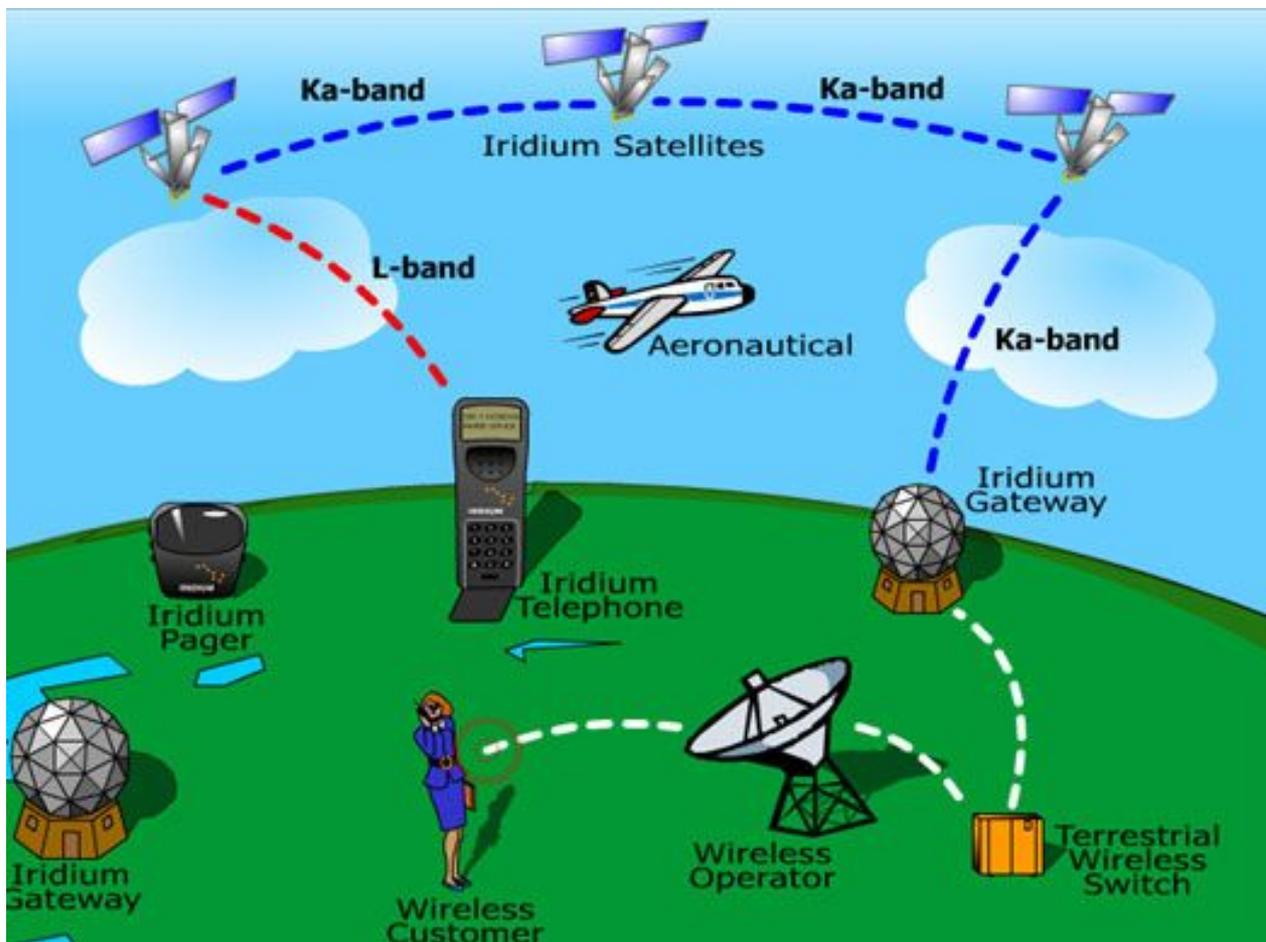


Система спутниковой связи Iridium, инвестиции в создание которой составили более \$5 миллиардов, начала свою коммерческую деятельность в конце 1998 г. и... после 9 месяцев с начала коммерческой эксплуатации попала под процедуру банкротства.

Причина – рыночная и финансовая несостоятельность проекта.

Высокие тарифы (\$7 за минуту) и стоимость абонентского оборудования (более \$3 тысяч), а также конкуренция с наземными операторами сотовой связи не позволили Iridium привлечь достаточное количество абонентов и загрузить трафиком каналы связи.

83 / 200



# **ВХОД В НОВЫЕ РЫНКИ**

**Вход в новые рынки может быть успешен, если фирма:**

- **опирается на уже имеющиеся у нее компетенции и возможности (платформу экспансии)**
- **разумно выстраивает программу захвата сегментов рынка (от пионеров – к поздним последователям. Например, сотовая телефония шла так: пионеры – топ-менеджеры, потом все бизнес-сообщество, затем обычная публика и наконец молодежь и подростки)**
- **достоверно оценила - какие преимущества будут искать у ее товаров клиенты с нового рынка?**
- **реально может обеспечить клиентам с нового рынка получение именно этих преимуществ**
- **обдумала вопрос о том, какие изменения в ее позиционировании, коммуникациях и дистрибуции будут нужны на новом рынке**

# НОВЫЕ КАНАЛЫ ТОВАРОПРОДВИЖЕНИЯ

**Создание новых каналов дистрибуции помогает росту компании в том случае, если:**

- **это открывает возможности для создания себе новых рынков (amazon.com)**
- **позволяет повысить темпы уже достигнутого роста за счет облегчения доступа к новым клиентам**
- **снижает издержки дистрибуции за счет использования новых технологий**
- **расширяет или углубляет покрытие рынка (например, сайт позволяет даже небольшим фирмам достичь клиентов на слабоконцентрированным рынке)**
- **Позволяет создать принципиально новые рыночные сегменты (например, создать системы онлайн-обучения)**

# **СЛИЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ И АЛЬЯНСЫ**

**Слияния, поглощения и альянсы способствуют росту фирмы в том случае, если:**

- **такие сделки быстро расширяют круг компетенций компании за счет приобретения успешных брендов, запатентованных технологий, ценных ноу-хау, успешных сетей дистрибуции**
- **можно приобрести небольшую фирму с уникальными компетенциями**
- **такие сделки или соглашения облегчают вход в новые рынки или регионы**

# КРИВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА (КОЛОКОЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ) - 1

**20% затрат на маркетинг в отрасли приносят 80% пользы от маркетинговых программ**



Эффективность маркетинга	Огорчительная	Проблемная	Неутешительная	Радующая	Изумительная
Рост доли рынка	Стремительный спад	Значительный спад	Умеренный спад	Значительный рост	Резкий рост
Доля успешных попыток создания нового продукта	0%	5%	10%	25%	40%+
Рекламный ROI	Отрицательный	0%	1-4%	5-10%	20%
Результаты кампаний по продвижению продуктов	Катастрофические	Крайне неприбыльные	Практически неприбыльные	Прибыльные	Очень прибыльные

# КРИВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА (КОЛОКОЛЬНАЯ ФУНКЦИЯ) - 2

**20% затрат на маркетинг в отрасли приносят 80% пользы от маркетинговых программ**



Эффективность маркетинга	Огорчительная	ГО Проблемная	Неутешительная	ГО Радующая	Изумительная
Удовлетворенность покупателей	0-59%	60-69%	70-79%	80-89%	90-95%
Удержание и лояльность покупателей	0-44%	45-59%	60-74%	75-89%	90-94%
Программы привлечения клиентов	Значительные убытки	Крупные убытки	Незначительные убытки	Безубыточность	Прибыльность
Капитал бренда (денежная оценка)	Резкое снижение	Значительное снижение	Умеренное снижение	Стабильный, с тенденцией к росту	Существенный рост

# ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА

Показатели /	1	2	3	4
<b>Варианты</b> Выручка от реализации	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>105</b>
Переменные издержки	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>52,5</b>
Выигры	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>52,5</b>
Расходы на рекламу	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
Накладные расходы	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Операционная прибыль	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>7,5</b>
Эластичность продаж по рекламе	-	10%/50 % =0, 2	20%/50 % =0, 4	5%/50 % =0, 1

$$\text{ВЕР} = 5/0,5 = 10$$

# АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНЫХ РАСХОДОВ В ЛОГИКЕ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ФИРМЫ

$$VOB = \sum_{t=0}^4 \frac{CF_t}{(1+k)^t} + \sum_{t=0}^4 \frac{C}{k \times (1+k)^5} + VOI$$

Где: VOB - стоимость бизнеса;  $CF_t$  - денежные потоки (чистая прибыль+амортизация); VOI - ценность прочих инвестиций фирмы

*Вариант развития событий без роста расходов на рекламу*

	Годы					Приведенная стоимость		
	1	2	3	4	5	Ближай- шая	Дальней- шая	Общая
Выручка от реализации (падение на 2% в год)	100,0	98,0	96,0	94,1	92,2			
Переменные издержки	50,0	49,0	48,0	47,1	46,1			
Доля выигрыша в выручке (50%)	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0			
Расходы на коммуникации и маркетинг	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0			
Накладные расходы	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0			
Операционная прибыль (денежный поток)	10,0	9,0	8,0	7,1	6,1			
Денежный поток дисконтированный (k=0,198)	8,3	6,3	4,7	3,4	2,5	22,7	10,0	32,7

*Вариант развития событий с увеличением расходов на рекламу*

	Годы							
	1	2	3	4	5			
Выручка от реализации (рост на 2% в год)	100,0	102,0	104,0	106,1	108,2			
Переменные издержки	50,0	51,0	52,0	53,1	54,1			
Доля выигрыша в выручке (50%)	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0			
Расходы на коммуникации и маркетинг	10,0	15,0	15,0	15,0	15,0			
Накладные расходы	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0			
Операционная прибыль (денежный поток)	10,0	6,0	7,0	8,1	9,1			
Денежный поток дисконтированный (k=0,198)	8,3	4,2	4,1	3,9	3,7	20,5	15,0	35,5

30,7 20,0

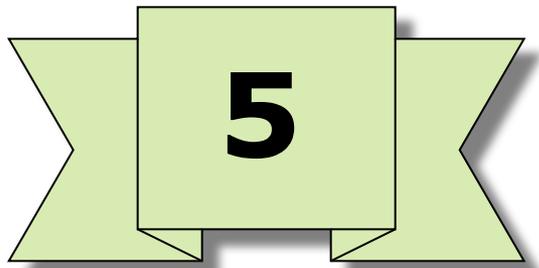
# МОДЕЛЬ РАСЧЕТА ОПТИМАЛЬНОГО КОММУНИКАТИВНОГО БЮДЖЕТА ПИВА "BUZZ"

Год	1	2	3	4	5
Объем продаж ( € млн)	30,0	33,0	35,0	35,0	35,0
Коммуникативный бюджет	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Операционная прибыль	3,0	3,3	4,2	5,3	7,0
ЕВРОПАТ	3,0	2,6	2,9	3,7	4,9
Чистые инвестиции	15,0	1,2	0,8	0,0	0,0
Денежный поток	-12,0	1,4	2,1	3,7	4,9
Р денежного потока	-10,9	1,2	1,6	2,5	3,0
Кумулятивная приведенная стоимость за ближайшие 4 года					-2,6
РV дальнейшей стоимости (с 5-го года)					30,4
Акционерная стоимость					27,8

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА КОММУНИКАТИВНОГО БЮДЖЕТА ИСХОДЯ ИЗ СТОИМОСТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

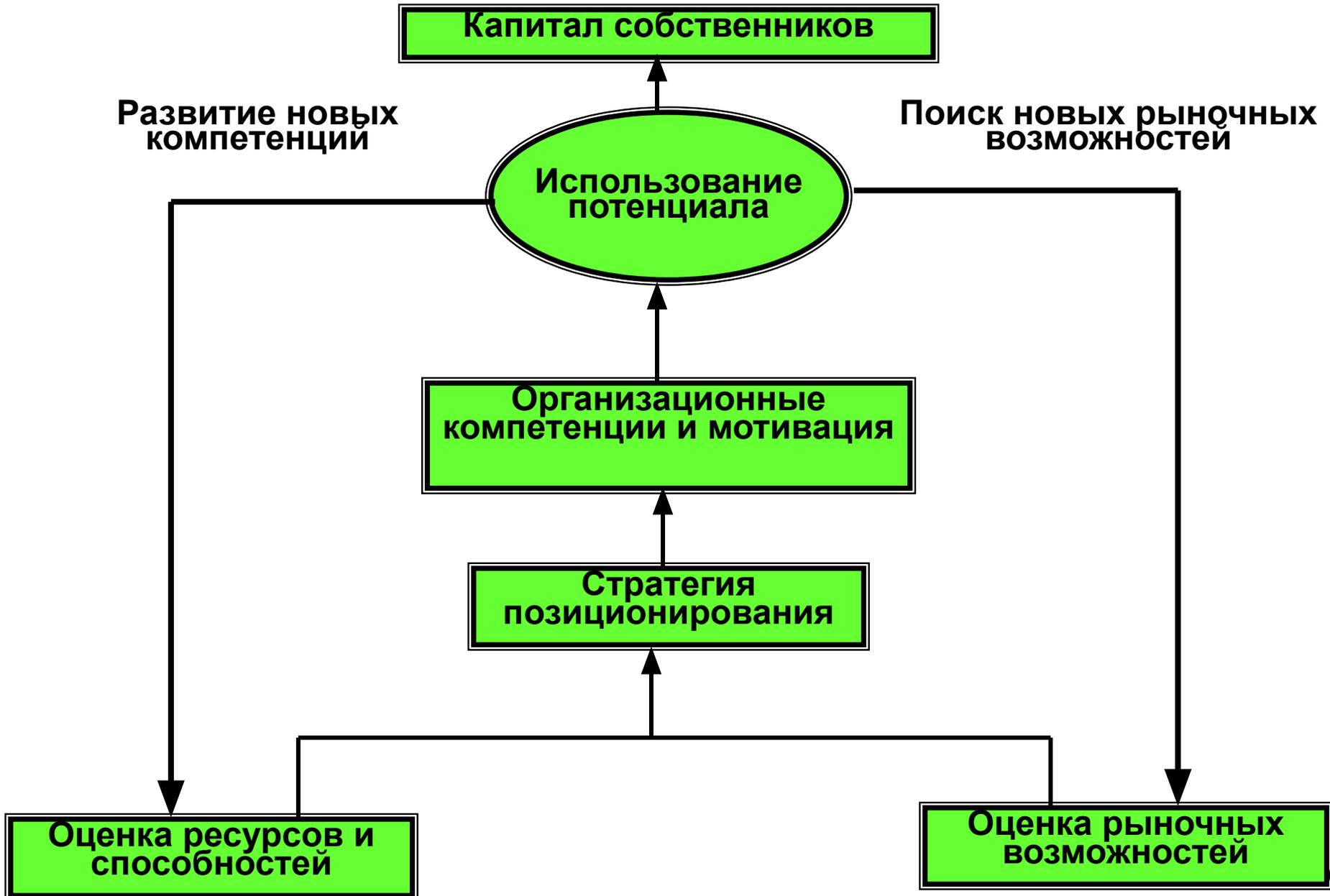
Размер рекламного бюджета (евро)

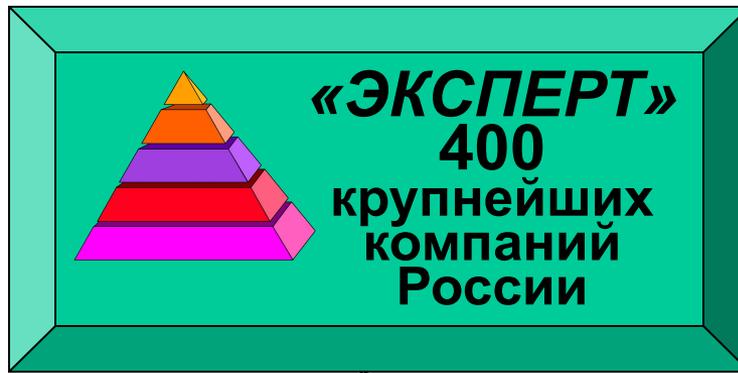




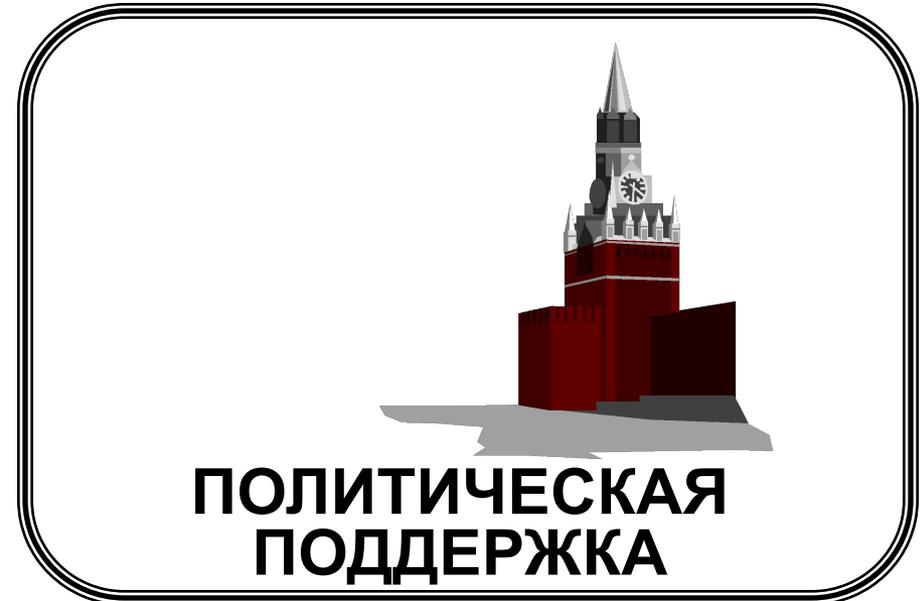
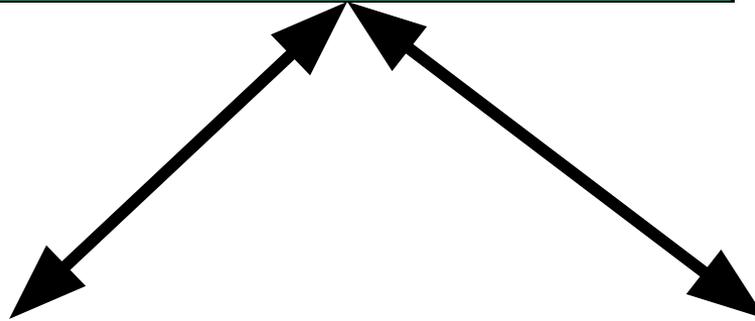
# **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ВЫБОРА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ**

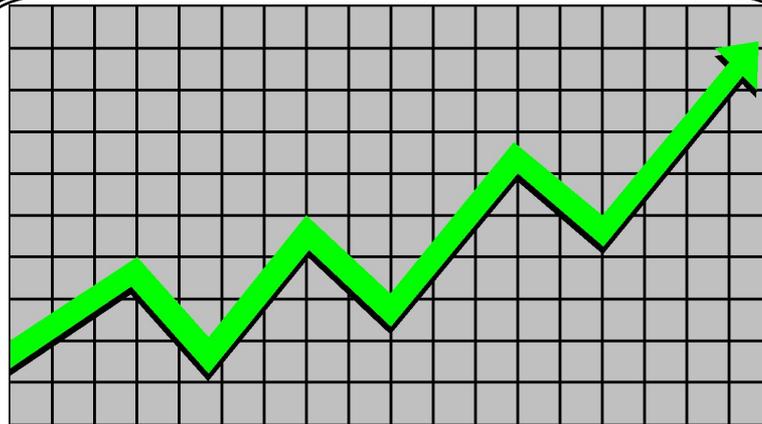
# АЛГОРИТМ ВЫБОРА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ





# РЕЙТИНГ (РАНЖИРОВАНИЕ ПО УСПЕШНОСТИ)





**РОСТ ПРОДАЖ И  
АКТИВОВ**



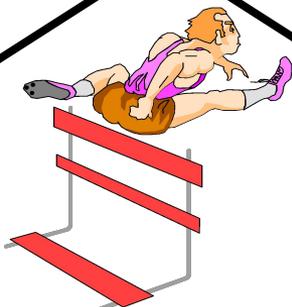
**ЭФФЕКТИВНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**



**ЭФФЕКТИВНЫЕ  
ИНВЕСТИЦИИ**



# ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

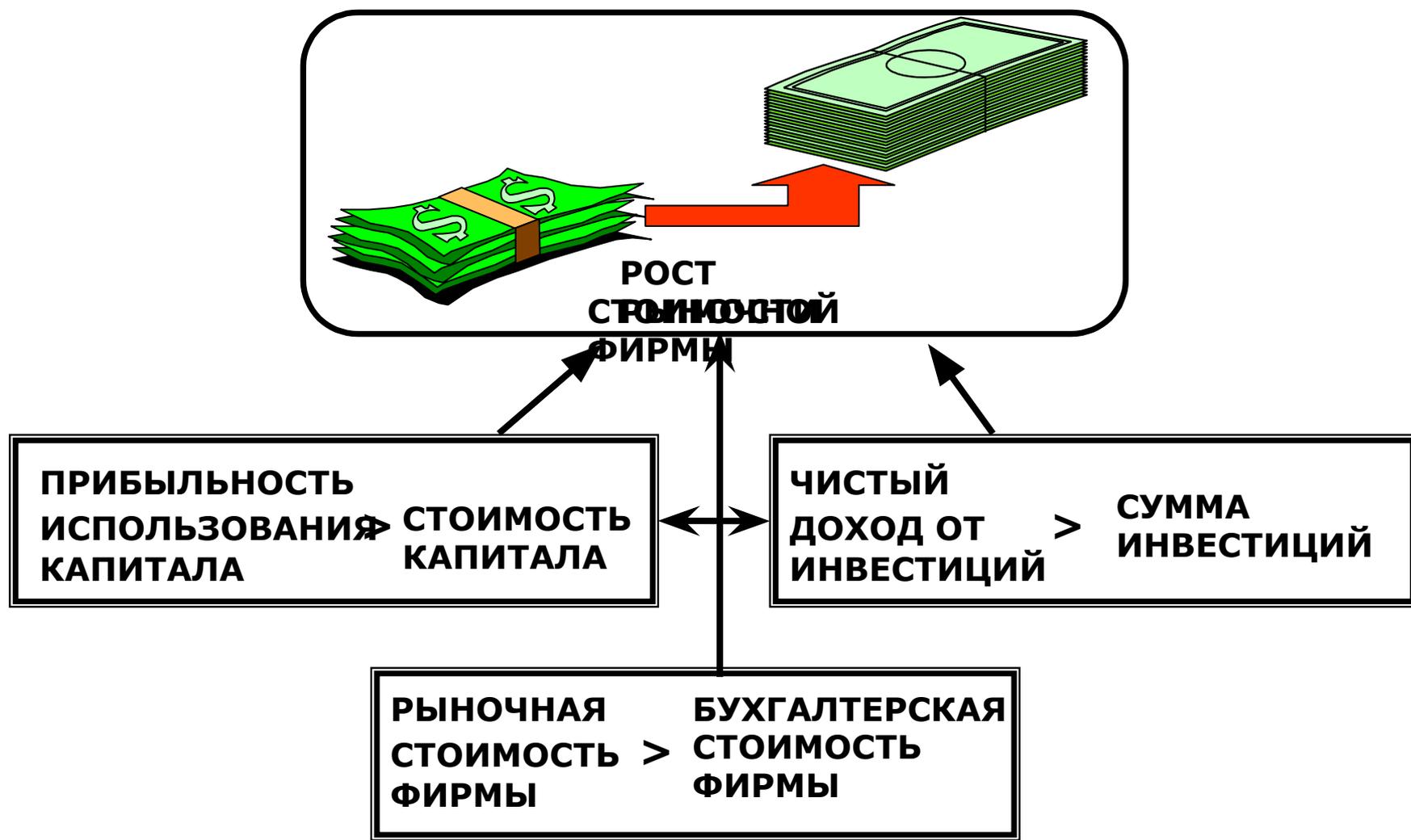


ПОВЫШЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ



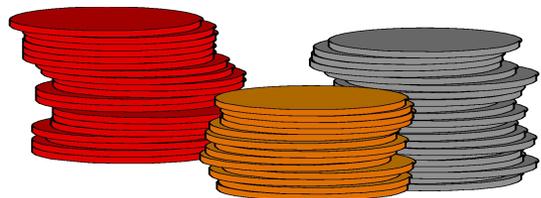
РОСТ РЫНОЧНОЙ  
СТОИМОСТИ ФИРМЫ

# ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РОСТА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

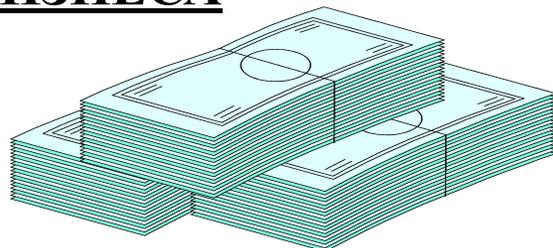


# ПОКАЗАТЕЛИ ПРИБЫЛЬНОСТИ БИЗНЕСА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

## I. ПРИБЫЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА



ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ



ВСЕ АКТИВЫ

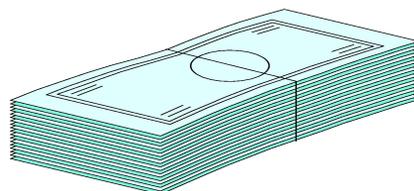


**ROA**

Return on assets



ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ



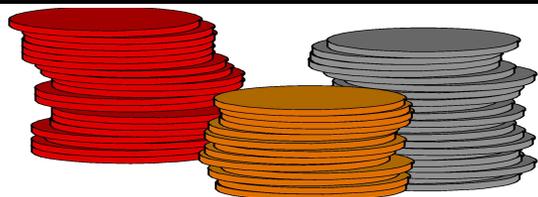
СОБСТВЕННЫЙ  
КАПИТАЛ



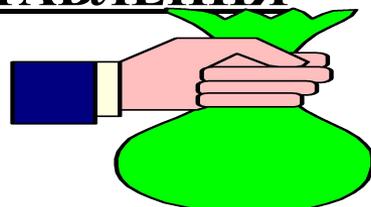
**ROE**

Return on equity

## II. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ



ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ



ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ



**NPM**

Net profit margin



ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ



ЗАТРАТЫ НА  
ПРОИЗВОДСТВО

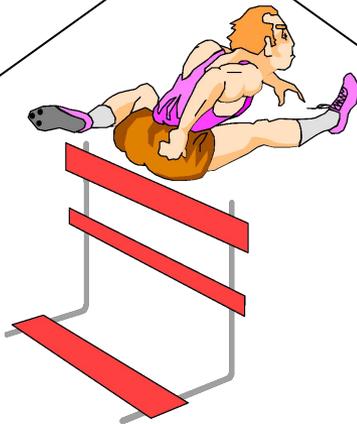


**PTC**

Profit to cost

# **МАРКЕТИНГ-ДИРЕКТОР В КОМПАНИИ ДОЛЖЕН ДОКАЗАТЬ СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЮ, ЧТО:**

- **Расходы на маркетинг – это долгосрочные инвестиции, а не затраты, рассматриваемые в краткосрочном периоде.**
- **В соответствии с этим понятием необходимо разработать и внедрить в компании систему оценочных показателей, отражающих эффективность маркетинговой деятельности и инвестиций в нее в долгосрочном, а не краткосрочном аспекте.**



**ПОВЫШЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

**МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ**

**ПОЗИЦИЯ  
ФИРМЫ НА  
РЫНКЕ**

**ЗАПРОСЫ  
РЫНКА**

**ВОЗМОЖНОСТИ  
СНИЖЕНИЯ  
ИЗДЕРЖЕК**

**ВОЗМОЖНОСТИ  
СОЗДАНИЯ  
ДИФФЕРЕНЦИРО-  
ВАННОЙ ПРОДУКЦИИ**

# КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ФИРМЫ



## Преимущества низкого порядка



- Дешевая рабочая сила
- Дешевые материальные ресурсы
- Дешевые здания и оборудование
- Дешевые финансовые ресурсы
- Льготно низкие цены приобретения товара для перепродажи

## Преимущества высокого порядка



- Уникальная продукция
- Уникальная технология
- Уникальные специалисты
- Уникальные связи
- Уникальные ресурсы
- Знаменитый бренд

## **ОХВАТ, МИССИЯ И ЦЕЛИ**

- Каким бизнесом фирма должна заниматься?
- На каких нуждах потребителей, сегментах рынка и/или технологиях надо сосредоточиться?
- Каковы долгосрочные стратегические цели или намерения фирмы?

## **ЦЕЛИ**

- На каких показателях деятельности должны сосредоточить свое внимание подразделения и сотрудники фирмы?
- Каков целевой уровень результативности, который ими должен быть достигнут?
- За какое время этот уровень должен быть достигнут?

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

- Как фирма может добиться желаемого темпа роста?
- Может ли желаемый темп роста быть обеспечен за счет расширения уже имеющихся у фирмы бизнесов?
- Следует ли фирме диверсифицироваться в новые сферы бизнеса или выйти на новые рынки, чтобы обеспечить требуемый темп роста?

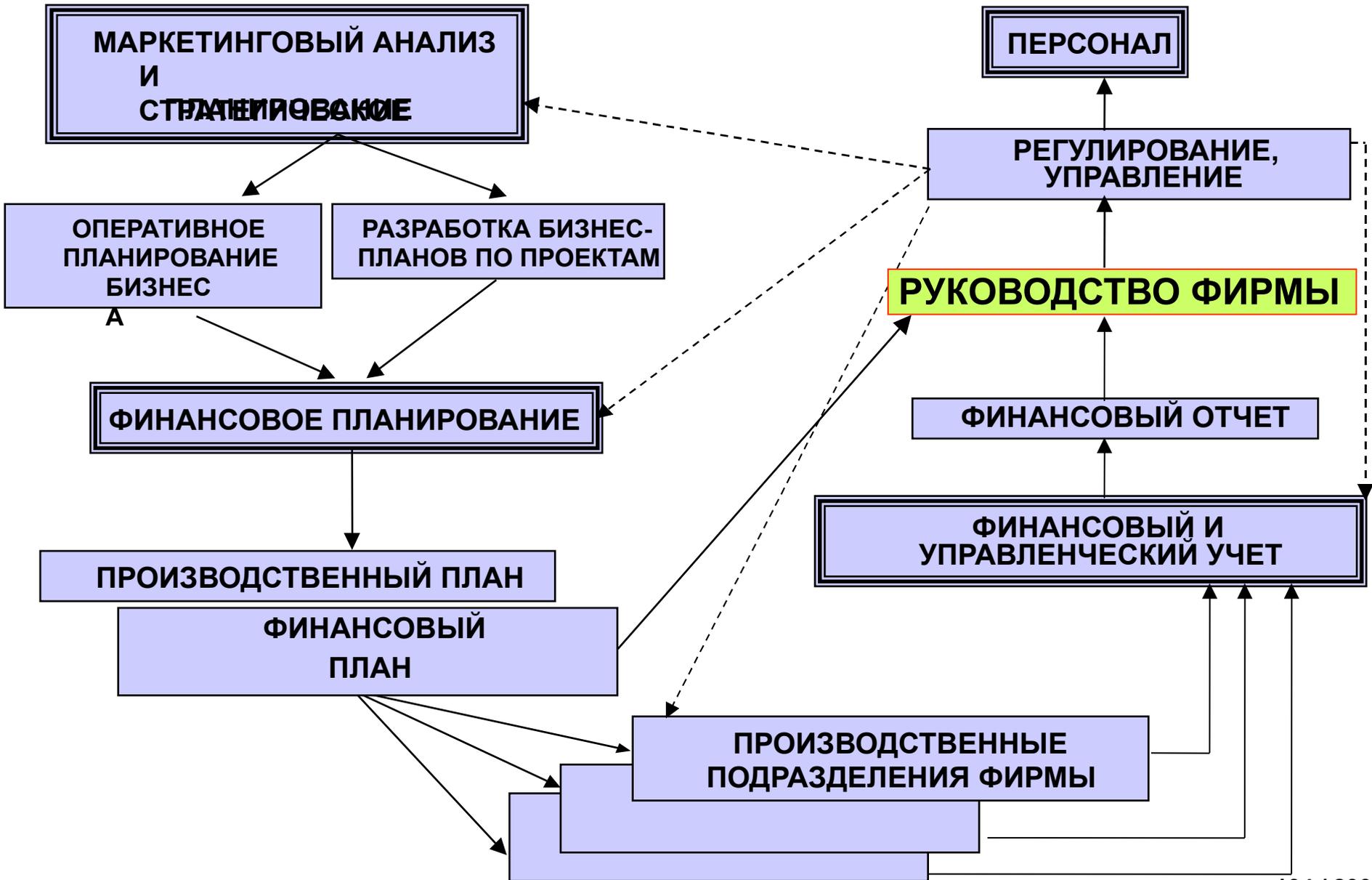
## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ**

- Как следует распределить ограниченные финансовые ресурсы фирмы между ее бизнесами, чтобы добиться наивысшей отдачи?
- Какие из альтернативно возможных для каждого бизнеса стратегий следует проводить, чтобы добиться наивысших показателей отдачи инвестиций?

## **ИСТОЧНИКИ СИНЕРГИИ**

- Какие знания, умения и прочие незримые активы (например, торговую марку) следует развивать и совместно использовать несколькими бизнесами одновременно?
- Какие производственные ресурсы, мощности или функции фирма может совместно использовать для нескольких разных бизнесов, чтобы повысить их эффективность?

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЛОГИКА ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА



# **ЛИТЕРАТУРА ПО КУРСУ**

- 1. Питер Дойль. Маркетинг-менеджмент и стратегии. Marketing Management and Strategy. - Издательство: Питер.**
- 2. Питер Дойль Маркетинг, ориентированный на стоимость. Маркетинговые стратегии для обеспечения роста компании и увеличения ее акционерной стоимости. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. - Издательство: Питер, 2001 г.**
- 3. Кевин Дж. Клэнси, Питер Криг. Антиинтуитивный маркетинг Counter-Intuitive Marketing. - Издательство: Питер, 2006 г.**
- 4. Игорь Липсиц. Маркетинг для топ-менеджеров. Серия: Профессиональные издания для бизнеса. - Издательство: Эксмо, 2007 г.**
- 5. Грэм Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Marketing Strategy and Competitive Positioning. - Издательство: Баланс Бизнес Букс, 2005 г.**
- 6. Roger Best. Market-Based Management. - Prentice Hall, 2004 г.**
- 7. J. Nicholas DeBonis, Eric Balinski, Phil Allen. Value-Based Marketing for Bottom-Line Success. – McGraw-Hill, 2002.**