

Содержание семинара

- Содержание и задачи семинара
- Что такое управление портфелем продукции?
- Первое занятие: Теория управления портфелем продукции
 - Специализация, влияние масштаба и эффект взаимодействия
 - Жизненный цикл продукта
 - Некоторые другие теоретические приемы анализа портфеля
 - Пример матрицы “рост - доля рынка”
- Второе занятие: Теория и упражнения на исчисление издержек производства
 - Примеры исчисления переменных издержек
- Третье занятие: Теория и упражнения по определению потребностей покупателей и составление предложений по увеличению ценности продукции
 - Примеры потребностей покупателей
- Четвертое занятие: Средства управления продукцией
 - Каковы средства маркетинга и как пользоваться ими?
 - Ввод продукта и его запуск на рынок
 - Этап “зрелости” продукта
 - Управление выводом продукта с рынка
 - Системы управленческой отчетности для управления продукцией
- Пятое занятие: Организация управления продукцией
- Шестое занятие: Как подготовить обзор продукции
- Седьмое занятие: Разбор домашнего задания
- Восьмое занятие: Изучение крупномасштабного примера

Каждый вид продукции обладает набором отличительных черт, которые влияют на его поведение на рынке и составляют часть ценности, получаемой покупателем

- Продукцию можно описать посредством набора черт:
 - Цвет, размер, технические параметры и т.д.
 - У вашей продукции иные черты, чем у продукции ваших конкурентов
- У ваших покупателей есть потребности, желания или запросы, которые нужно удовлетворить:
- Каждый продукт, имеющийся на рынке и способный удовлетворить одинаковые потребности, желания или запросы, имеет ценность
- Клиенты вероятнее всего приобретут ту продукцию, которая имеет наивысшую ценность
 - продукции и ее отличительных черт
 - услуг, связанных с продукцией
 - сотрудников предприятия
 - авторитета предприятия

Покупатели подспудно имеют набор критериев для определения, какую продукцию купить

- Покупатели принимают решение купить продукцию на основе набора критериев, включая отличительные черты продукции:
 - цену
 - уровень обслуживания, предлагаемый вместе с продукцией
 - послепродажное обслуживание (гарантию)
 - условия оплаты, предлагаемые при покупке
 - и т.д...
- Решаясь на покупку, покупатель принимает в расчет ограниченный набор важных критериев
- Эти критерии называются *потребительскими критериями*
- У разных покупателей или групп покупателей разный набор критериев и иная относительная важность этих критериев
- Эти критерии также разнятся в зависимости от:
 - географического положения рынка
 - времени
 - и т.д.



Упражнение : например, какие могут быть потребительские критерии следующих товаров?

ХОТ-ДОГ

АВТОМОБИЛЬ

АВИАБИЛЕТ

Пример решения упражнения

ХОТ-ДОГ

- Внешний вид
- Запах
- Размер
- Цена
- Наличие разных соусов и ингредиентов (жареного лука, соли, перца)
- Свежесть хлеба
- Внешний вид продавца

АВТОМОБИЛЬ

- Мощность / скорость / потребление топлива
- Комфортность
- Долговечность
- Стоимость обслуживания
- Комплектность:
 - цвет
 - радио / CD плеер
 - меры безопасности
- Престижность
- Цена и скидка
- Гарант. обслуживание
- Дизайн / внешний вид

АВИАБИЛЕТ

- Расписание (время и аэропорт вылета)
- Обслуживание на борту
- Репутация безопасности компании (частота авиакатастроф)
- Тип самолета
- Цена
- Возможность изменения даты и размер пени за это
- Поощрительные скидки в зависимости от частоты пользования

На любом рынке покупатели могут иметь разные потребительские критерии или по-разному ценить их: упражнение

- Постарайтесь определить критерии приобретения автомобиля следующих покупателей: нового русского, пенсионера, иностранца

КРИТЕРИИ
ПРИБРЕТЕНИЯ
АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ
РОССИЙСКОГО
ПЕНСИОНЕРА

КРИТЕРИИ
ПРИБРЕТЕНИЯ
АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ
НОВОГО РУССКОГО

КРИТЕРИИ
ПРИБРЕТЕНИЯ
АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ
ИНОСТРАНЦА

На любом рынке покупатели могут иметь разные критерии приобретения или по-разному ценить их: пример решения упражнения

КРИТЕРИИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ РОССИЙСКОГО ПЕНСИОНЕРА

- Цена
- Подержанная машина
- Хорошо заводится зимой
- Коррозийная стойкость
- Долговечность

КРИТЕРИИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ НОВОГО РУССКОГО

- Внешний вид
- Мощность
- Престижность
- Комплектация:
 - яркая окраска
 - CD плеер
 - тонированные стекла

КРИТЕРИИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АВТОМОБИЛЯ ДЛЯ ИНОСТРАНЦА

- Система безопасности:
 - тормозная система ABS
 - воздушные мешки
- Послепродажное обслуживание:
 - гарантийный срок
- Дилерская сеть:
 - наличие дилеров на территории России
- Престижность
- Долговечность

Домашнее задание

- Определите критерии приобретения двух образцов вашей продукции

Это также означает, что нам не нужно быть лучшими по каждому из потребительских критериев на каждом рынке

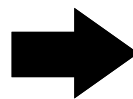
Из предыдущих примеров мы увидели, что:

- у разных покупателей или групп покупателей совершенно разные критерии оценки одной и той же продукции
- даже при одинаковых критериях их относительная значимость может быть разной у разных покупателей

Какие выводы можно сделать для производимой нами продукции?

- продукция не может удовлетворять все потребительские критерии на всех рынках
- наша продукция должна быть лучшей по некоторым критериям, которые важны для избранных нами покупателей
- если наша продукция не является лучшей или как минимум хорошей по тем критериям, которые важны для наших покупателей, нам нужно:
 - либо сменить продукцию (в обязательном порядке, если продукция плоха по всем критериям)
 - либо найти группу покупателей, которые ценят те критерии, по которым наша продукция хороша

Итак, как нам узнать запросы покупателей ?



**Спросить у самих
покупателей**

... В ЭТОЙ СВЯЗИ ВОЗНИКАЕТ РЯД ВОПРОСОВ

Кого спрашивать?

- только наших покупателей или случайных покупателей одного из видов нашей продукции?
- также дистрибьютеров ?

Где проводить опрос среди покупателей?

- только на наших существующих рынках (географических территориях и каналах сбыта) или на тех рынках и каналах сбыта, куда мы хотим поставлять продукцию в будущем?
- непосредственно на рынке или по телефону?

Какие вопросы задавать?

- Открытые или закрытые?

Сколько покупателей опрашивать?

- 10,20, или 500?

Анонимно или нет?

- Как правило, более объективные ответы получаются при анонимном опросе

Итак, как нам узнать запросы покупателей? Производство товаров народного потребления

Кого опрашивать?

- Опрос конечных потребителей
- Опрос посредников, если они есть в системе сбыта (например, товары народного потребления обычно продаются через оптовиков, розничную торговлю, торговых агентов)

Как проводить опрос?

- Провести обзор конечных потребителей (крупномасштабное анкетирование):
 - составить анкету
 - опробовать ее на узкой выборке покупателей (10) для того, чтобы проверить насколько понятны вопросы и сколько времени нужно для заполнения анкеты. Если нужно, изменить ее
 - затем начать крупномасштабный опрос (анкетирование проводить силами временных малооплачиваемых работников, например, студентов):
 - там, где по вашему мнению есть ваши рынки и где они должны быть
 - на основе широкой выборки (500)
 - выполнить компьютерный анализ результатов



Вы получите в основном количественный результат

Итак, как нам узнать запросы покупателей? Производство товаров народного потребления (продолжение)

- Целевые группы помогут в сборе качественной информации:
 - малые группы конечных потребителей (не более 10 человек)
 - должны быть репрезентативными в отношении нынешних или будущих конечных потребителей
 - должны отвечать на вопросы стороннего и объективного лица - специалиста по организации подобных мероприятий
 - должны собраться в помещении для общего разговора о продукции, где вы сможете наблюдать за ними, оставаясь невидимыми
 - должны сниматься на видеопленку для последующего просмотра
- Опрос розничной торговли/ оптовиков/ торговых агентов
 - очень хорошее средство для быстрого получения первой широкой картины и информации о конкурентах

Кто должен собирать информацию?

- Отдел маркетинга, возможно с привлечением внешних ресурсов: консалтинговых фирм, временно работающих студентов, компании статистического анализа, компании по рыночным исследованиям
- Отдел сбыта может дать очень полезную информацию, так как их сотрудники часто контактируют с покупателями

Итак, как нам узнать запросы покупателей? Промышленное производство (продолжение)

Промышленное производство

Кого опрашивать ?

- Конечных потребителей, но:
 - число покупателей, как правило, намного меньше
 - они разбросаны по всей стране или даже миру

Как опрашивать?

- Нужно отобрать несколько из них и провести тщательный опрос:
 - задавать количественные и качественные вопросы
 - важно выбрать нужного человека (принимающее решение о закупке)
 - опрос с помощью личной встречи дает лучший результат, чем опрос по телефону, но обходится дороже: возможно, вы выберете личную встречу

Кто должен собирать информацию?

- Отдел маркетинга или сторонняя консалтинговая фирма

Критерии и процесс приобретения: ответы на такие вопросы могут дать как количественную, так и качественную информацию. И та, и другая полезны для принятия решений

КАЧЕСТВЕННАЯ

- Для выяснения мнения можно задавать вперемешку открытые и закрытые вопросы
 - Открытые вопросы позволяют получить тот ответ, который опрашиваемый считает нужным
 - При этом можно достичь более глубокого понимания или получить совершенно неадекватную информацию, но это все равно нельзя использовать для статистических целей
 - Закрытые вопросы нацелены на определенную реакцию
 - Например: да или нет
 - Вы получаете краткий ответ на конкретный вопрос, но при этом есть опасность пропустить более важные области, которые вы специально не затронули

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ

- Потребительские критерии приобретения можно классифицировать, попросив опрашиваемых оценить свои предпочтения
 - Подготовить перечень потребительских критериев и список конкурентов
 - Оценить по пятибалльной шкале
 - 1 означает, что данный критерий не важен для меня
 - 5 означает, что данный критерий очень важен для меня
 - Вначале попросите расставить критерии в целом
 - Затем попросите оценить продукцию нескольких предприятий (в том числе вашей) по этим критериям

Образец анкеты для раздачи конечным потребителям производителя обуви в целях выяснения потребительских критериев

1. Насколько вообще важны следующие критерии при покупке обуви? Оцените каждый критерий по 5-балльной шкале: от 1 (не важен) до 5 (очень важен):

Цена	1	2	3	4	5
Внешний вид	1	2	3	4	5
Качество материалов	1	2	3	4	5
Удобство	1	2	3	4	5
Долговечность	1	2	3	4	5
Престижность	1	2	3	4	5
Упаковка	1	2	3	4	5
Доступность	1	2	3	4	5

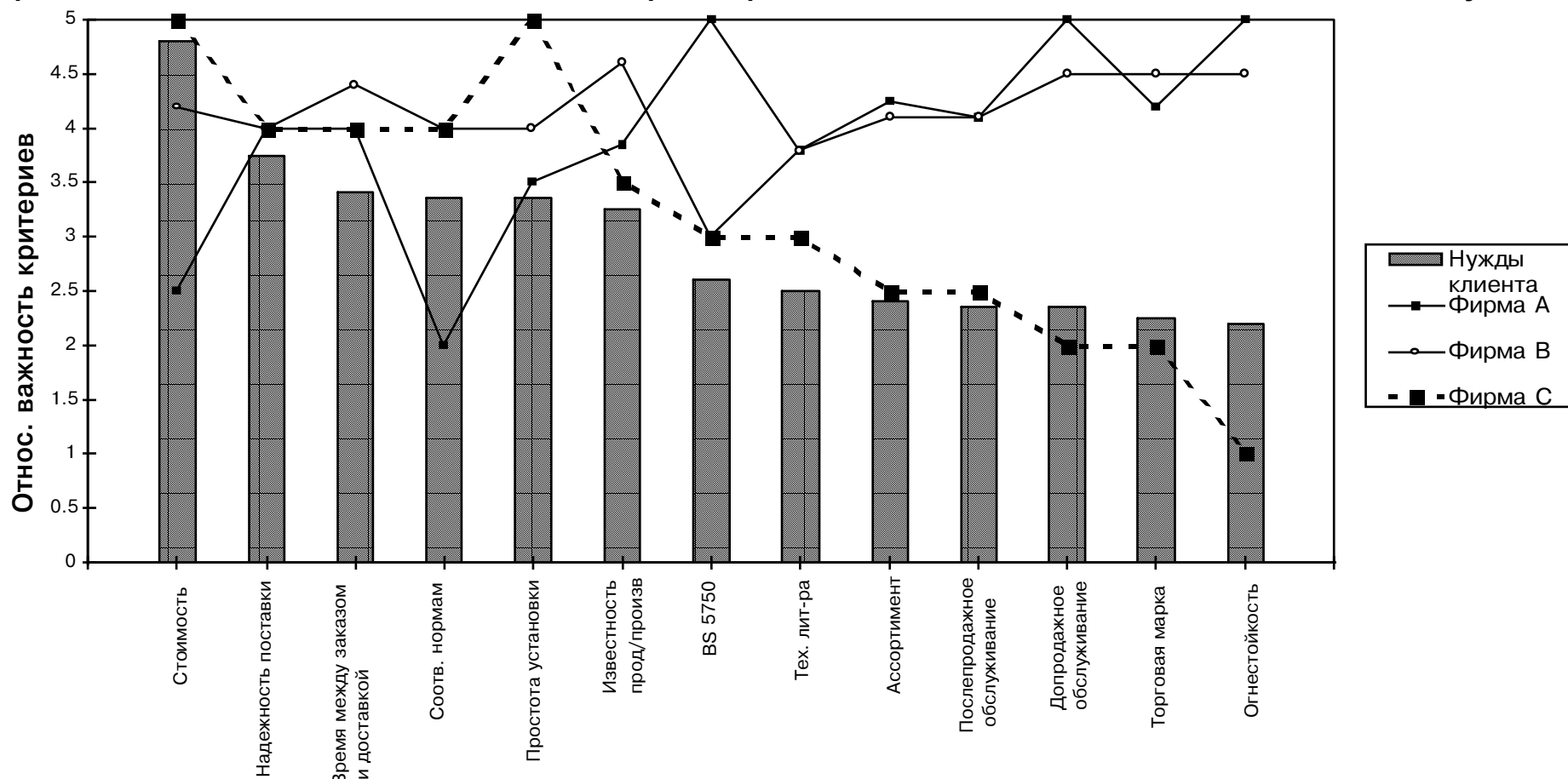
2. Оцените по 5-балльной шкале обувь следующих предприятий по каждому критерию (предприятий А, В, С, D)

Цена	1	2	3	4	5
Внешний вид	1	2	3	4	5
Качество материалов	1	2	3	4	5
Удобство	1	2	3	4	5
Долговечность	1	2	3	4	5
Престижность	1	2	3	4	5
Упаковка	1	2	3	4	5
Доступность	1	2	3	4	5

Потребительские критерии и их оценка: для анализа результатов можно составить график, показывающий рыночные позиции разных предприятий по одному виду продукции

Предприятие должно стремиться к наилучшим результатам по наиболее важным критериям и не придавать такого большого значения менее важным критериям, в соответствии с нисходящей линией графика потребительских критериев.

- Упражнение 3: на месте какого предприятия вы хотели бы быть и почему?



Потребительские критерии и процесс приобретения: можно выделить разные подгруппы, называемые сегментами

- Людей с одинаковыми потребительскими критериями можно объединить в группу с однородным вкусом и потребительским поведением
- Эти группы называются *сегментами*
- Нужно найти на рынке те сегменты, которые может удовлетворить ваша продукция, либо изменить продукцию с тем, чтобы она удовлетворяла потребительским критериям того или иного сегмента
- Затем нужно сосредоточить коммерческие усилия на этих сегментах и на привлекательных для них каналах сбыта
- Например, если вы выяснили, что ваша продукция подходит богатым девушкам, то вам нужно:
 - давать рекламу в модных женских журналах
 - давать рекламу по телевидению во время показа сериалов
 - иметь привлекательную упаковку
 - иметь название торговой марки иностранного типа

Потребительские критерии и процесс приобретения: такой простой анализ можно выполнять в любой электронной таблице типа EXCEL

- После сбора ответов нужно ввести их в электронную таблицу на компьютере
- Затем нужно вычислить средние значения оценки, данной покупателем:
 - по каждому критерию в качестве общего потребительского критерия
 - по каждому критерию для каждого оцениваемого предприятия
 - если один покупатель в сегменте слишком расходится в своих оценках с остальными, не нужно принимать его в расчет, так как это изменит результат (см. покупатель 3 в примере ниже)
- На основании этих данных можно построить график
- Для определения сегментов нужно выделить группы покупателей с одинаковым потребительским поведением:

	Общая важность								
	Цена	Вид	Качество	Ком.	Долговечность	Марка	Упаковка	Доступность	М / Ж
Клиент 1	5	5	5	1	1	4	4	2	Ж
Клиент 2	5	5	4	2	3	4	3	2	Ж
Клиент 3	5	1	1	1	1	1	1	2	Ж
Клиент 4	5	2	4	5	4	2	1	1	М
Клиент 5	5	1	5	4	4	1	1	2	М
Клиент 6	5	2	4	5	5	2	2	1	М
Клиент 7	4	5	5	2	2	5	3	3	М
Клиент 8	4	1	4	3	5	1	2	2	М
Клиент 9	4	1	5	4	4	2	1	2	М
Клиент 10	3	5	4	3	2	5	3	2	Ж

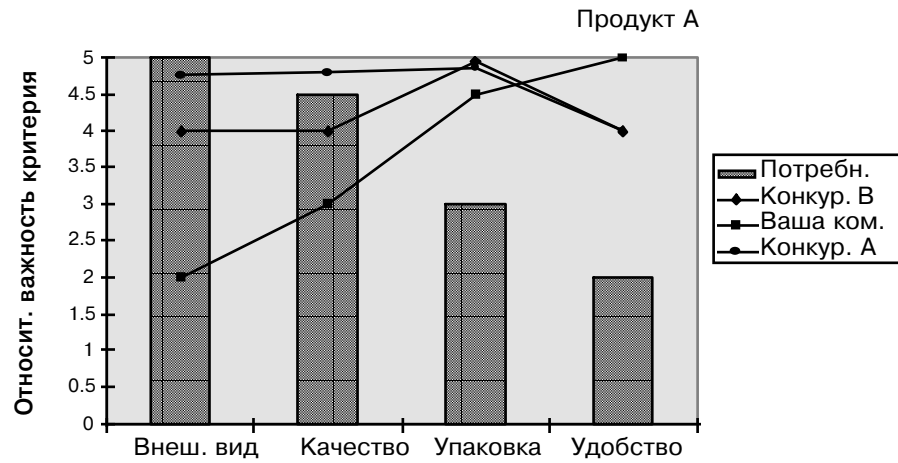
	Общая важность							
	Цена	Вид	Качество	Ком.	Долговечность	Марка	Упаковка	Доступность
М	4.6	1.4	4.4	4.2	4.4	1.6	1.4	1.6
Ж	4.25	5	4.5	2	2	4.5	3.25	2.25

М = мужчина

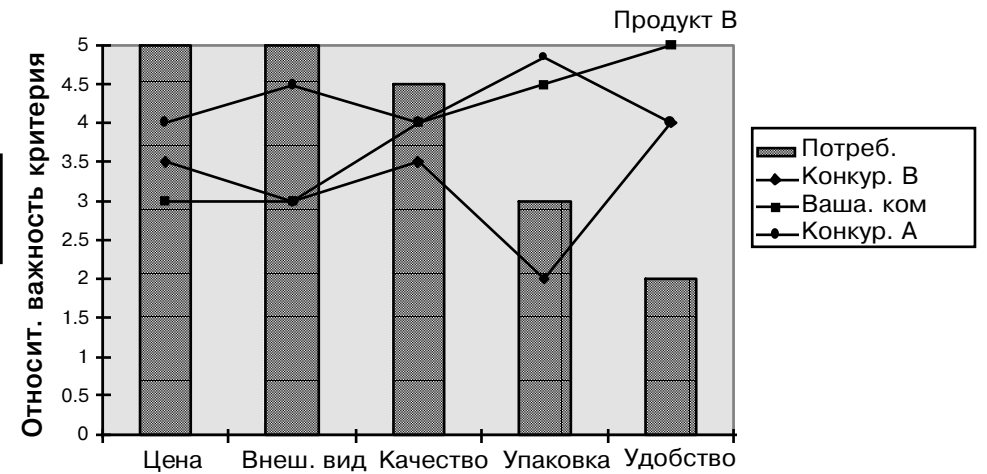
Ж = женщина

Упражнение: ситуация 1 и 2

Ситуация 1



Ситуация 2



Что вы сделаете с вашей продукцией в этих двух ситуациях?

Покупатели имеют склонность заменять важные критерии другими при принятии решения о покупке: это называется переменным поведением

Хочу синюю
Ладу

Белую сейчас или
синюю через 2
недели?

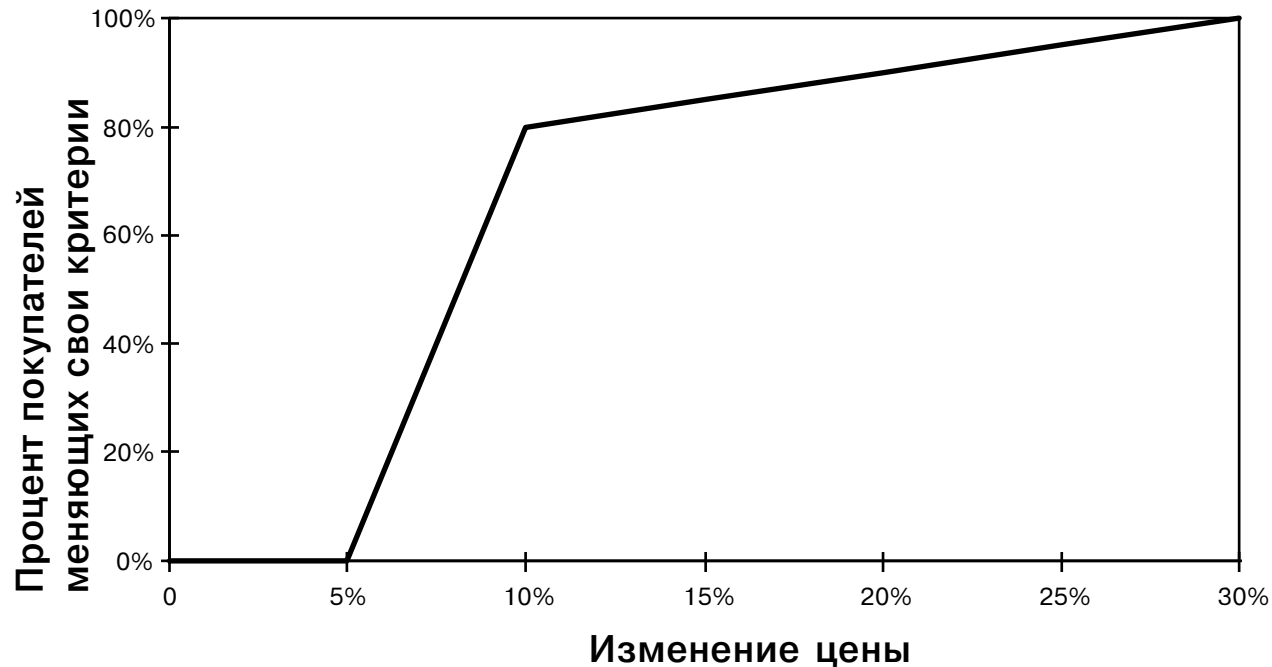
Лучше белую
сейчас

- Попадая на рынок, покупатель может иметь набор критериев, расставленных в определенном порядке - некую картину “идеальной покупки”
- Затем ему приходится учитывать другие внешние факторы, например, наличие идеальной продукции
- При отсутствии такой идеальной продукции он может изменить порядок своих критериев
 - Например, покупателю срочно нужен новый автомобиль
 - он идет в салон “Лады” в надежде купить синий автомобиль
 - в ответ ему говорят, что синюю “Ладу” он получит через две недели, а белую может получить сейчас
 - он решает купить белую “Ладу”, меняя один из своих критериев на самый важный: срочность покупки автомобиля

Переменное поведение можно изучить, задавая покупателям прямые вопросы

- После определения потребностей покупателя вы можете обнаружить, что ваши конкуренты намного лучше вас по некоторым критериям, хотя эти критерии имеют ценность для покупателей
- Вам нужно понять, почему покупатели изменяют своим привычкам:
 - вам нужно определить, насколько, например, снизить цену, чтобы покупатели отдали предпочтение вашей продукции, а не продукции конкурентов
- Для обнаружения влияния переменного поведения нужно задать покупателям вопросы
- Упражнение 1: представим, что вы выпускаете телевизоры в основном для низкодоходных групп населения. У вас есть конкурент с равной рыночной позицией, и вам нужно определить, как увеличить свою долю на рынке по сравнению с ним:
 - какие вопросы вы зададите покупателям, чтобы определить, что нужно изменить в продукции для увеличения доли на рынке?

Пример изменения критериев: чаще всего используется для правильного рыночного ценообразования



Изменение цены определяется в % от снижения цены, нужного для того, чтобы покупатель отдал предпочтение вашей продукции при неизменности всех остальных критериев

Какие выводы можно сделать из этого графика?

Анкетные опросы нужно выполнять на постоянной основе для отслеживания изменений в потребностях покупателей - это означает, что рыночные возможности не будут упущены.

- Поведение покупателей и сегментация рынка может сильно изменяться под действием разнообразных факторов:
 - создание новой продукции:
 - изменение возрастной структуры населения:
 - влияние моды
 - внедрение новой технологии
 - и т.д.
- Поэтому важно проводить анализ покупателей на постоянной основе (ежегодно), особенно на быстро меняющемся российском рынке, в целях:
 - тщательной оценки и понимания рыночных изменений
 - использования новых возможностей

Как использовать результаты такого анализа?

- Обзор продукции дает предприятию возможность изучить следующее:
 - ценность продукции, предлагаемую покупателям
 - ее положение по сравнению с продукцией конкурентов с учетом потребительских критериев
 - ориентацию на сегменты рынка
 - причины изменения предпочтений покупателей
- Как сделать это:
 - нужно привлечь к участию покупателей при помощи анкетирования, опросов, целевых групп или проанализировать их ответы
- Какие выводы можно извлечь из такого анализа?
 - определить, какая продукция совсем не удовлетворяет потребительским критериям, то есть, запросам покупателей, и устранить ее
 - определить, какая продукция может удовлетворить запросам покупателей при ее улучшении:
 - какие улучшения необходимы
 - определить, какую новую продукцию можно начать производить для ориентации на новые сегменты рынка

Упражнение - Анализ потребностей покупателя

- Завод “Сибкар” производит автомобили для российского рынка и на экспорт. Основная стратегия направлена на производство малолитражных автомобилей, имеющих малый расход топлива, и на лучший с точки зрения молодежи дизайн.
- За последнее время упал объем продаж. Зарубежные импортные модели завоевывают все большую долю российского рынка, хотя они не приспособлены к тому, что по мнению завода “Сибкар” называется российскими потребительскими критериями. И, самое главное, импортные модели гораздо более дороже отечественных.
- Таким образом, “Сибкар” принял решение провести исследование на российском рынке для изучения тех покупателей, которые приобретали автомобили за последнее время и их потребительских критериев, а также определения соответствия продукции завода этим критериям и сравнение со своими конкурентами.
- Прежде всего, “Сибкар” пригласил покупателей в целевую группу для определения, какими могут быть возможные потребительские критерии. Они определили следующие критерии, на базе которых проводилось количественное исследование:
 - цена, стоит ли таких денег, дизайн, экономичность, комфорт, мощность двигателя, прочность, наличие модификаций, безопасность, марка, послепродажное обслуживание, разнообразие цветов, скорость, стоимость техобслуживания

Упражнение - Анализ потребностей покупателя (продолжение.)

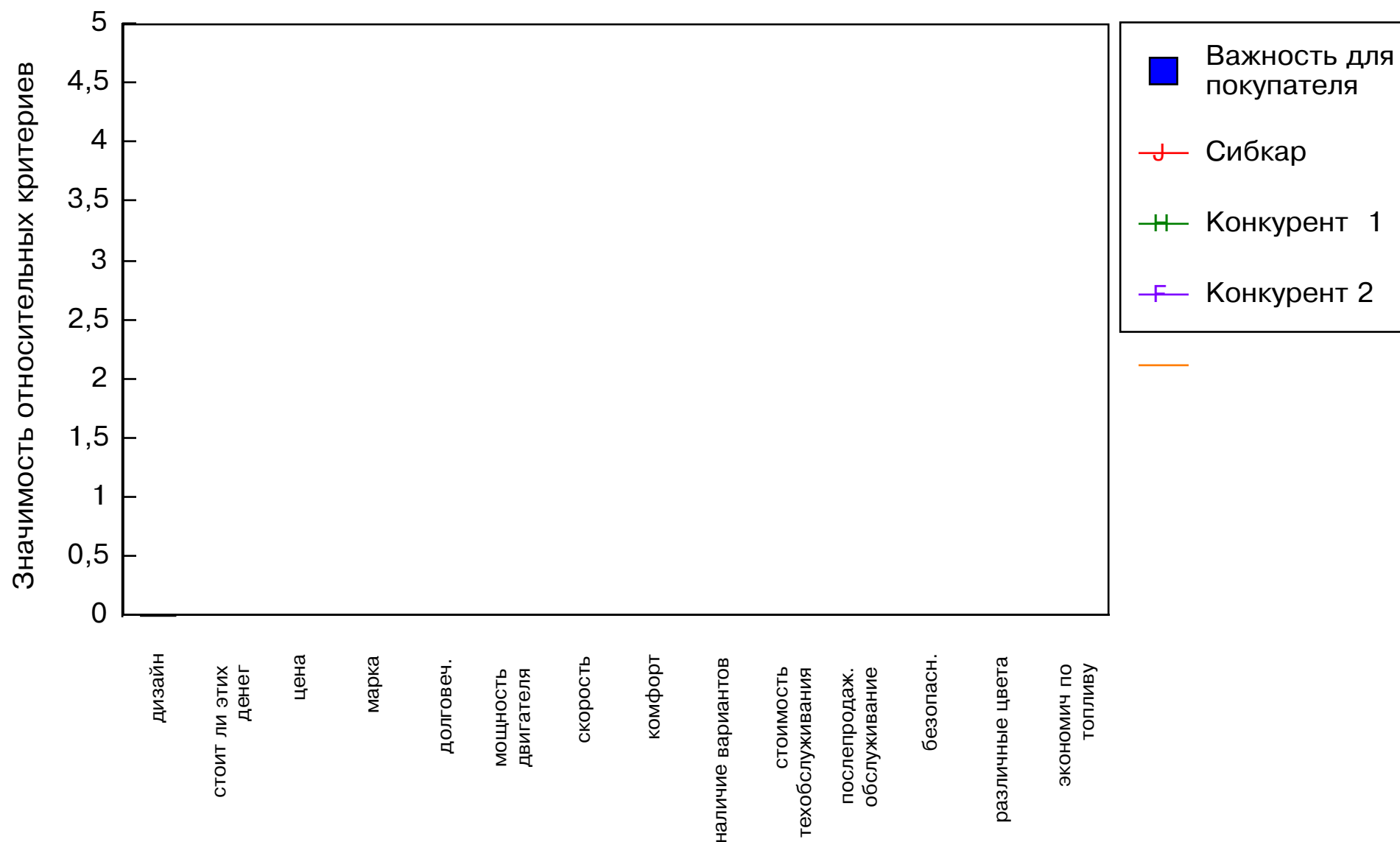
- Затем отдел завода по изучению рынков провел обзор произвольной выборки потенциальных покупателей. Результаты показаны на таблице.

	Оценка	цена	стоит ли этих ден.	дизайн	экономич. по топливу	комфорт	мощность двигат.	долговеч
<i>Важность для покупат.</i>	1 - 5	4,7	4,8	5,0	3,3	4,1	4,5	4,6
Сибкар	1 - 5	4,0	3,2	3,8	4,6	2,7	3,4	4,4
Конкурент 1	1 - 5	4,1	4,7	4,0	4,9	3,9	3,9	4,0
Конкурент 2	1 - 5	2,1	4,9	5,0	3,4	5,0	4,8	4,9

	Оценка	наличие вариант.	безопасн.	марка	послепрод. обслуж.	различн. цвета	скорость	стоим. тех-обслуж.
<i>Важность для покупат.</i>	1 - 5	4,0	3,8	4,7	3,9	3,8	4,2	4,0
Сибкар	1 - 5	2,5	3,6	4,0	4,9	2,9	3,5	4,4
Конкурент 1	1 - 5	3,7	4,2	4,1	2,9	5,0	3,2	3,6
Конкурент 2	1 - 5	4,5	5,0	5,0	4,2	3,9	4,7	3,2

- Эти цифры показывают, что руководители службы маркетинга должны провести анализ ключевых факторов успеха на рынке, определить почему покупатели предпочитают продукцию конкурентов и в чем необходимо доработать свою продукцию
- Сделать график и дать рекомендации

Упражнение - Анализ потребностей покупателя - Чистый график



Упражнение - результаты анализа потребностей покупателя

