



**Высшая школа маркетинга и развития бизнеса**

**Шаблон для подготовки  
презентации маркетингового плана  
компании, продукта или бизнес-  
единицы**



# Внешний маркетинговый аудит

## Анализ макросреды. PEST-анализ

Анализ влияния макросреды на компанию: описываем Политические, Экономические, Социальные, Технологические (+Экологические) факторы внешней среды.

Для каждого фактора отмечаем характер (+/-), силу влияния (сильно/слабо), динамику на протяжении периода планирования (влияние стабильное/усиливается/снижается).

**Выделяем 1-2 фактора, оказывающих максимальное воздействие на бизнес компании!**

Они войдут в SWOT-анализ в качестве угроз или возможностей.



# Внешний маркетинговый аудит

## Анализ мезосреды. Драйверы рынка

### Рынок

Анализ объема рынка, темпов роста и тенденций, прогноз на период планирования. Рекомендуется сопровождать графиками.

Анализ поставщиков, а именно их влияние на компанию

Анализ дистрибуции, отслеживающий значимые изменения в опорных точках, анализ привлекательности различных каналов, товародвижения, роли и интересов лиц, принимающих решение, и влияние на распределительные организации.

### Потребители

Анализ потребителей, сегментация, портрет потребителей, его поведение, критерии выбора. Описываем все сегменты рынка, а не только те, с которыми работает компания.



# Внешний маркетинговый аудит

## Анализ мезосреды. Драйверы рынка

### Конкуренты

Конкуренты (действующие и потенциальные), цели и стратегии, сильные и слабые стороны, доли рынка, оборот и прибыль. Рекомендуется сопроводить круговой диаграммой, иллюстрирующей распределения долей рынка между конкурентами. В случае если конкурентов много, необходимо разбить их на кластеры по наиболее уместным для этого рынка критериям (например, российские/иностраные, федеральные/локальные, большие/маленькие).

### 5 сил Портера

Для каждой из сил (**конкуренция, потенциальные конкуренты, поставщики, потребители, товары-заменители**) указываем степень ее влияния на отрасль (средняя/сильная/слабая) и прогноз ее изменения. **Выделяем те, которые оказывают наибольшее влияние.**

Входные и выходные барьеры, оценка, насколько они высоки.



# Введение

---

## Техническое задание

Что за документ, его цель, для какой компании, на какой период и для какого географического региона (при необходимости). **Цель, выраженная в деньгах!**

## Описание компании, миссия, видение

Краткое описание компании. Миссия (то, что мы можем принести/дать обществу), видение (то, кем мы хотим стать). Если пишем по продукту/бизнес единице - кратко объясняем это.

## Резюме работы

Резюме пишется только после того, как вся работа подготовлена (описываем результаты ситуационного анализа, выводы SWOT, стратегические решения).



# Внутренний маркетинговый аудит

## **Анализ внутренней среды**

### Операционные результаты

Объемы продаж, доля рынка, рентабельность, издержки (все в динамике за 3 года)

### Анализ стратегических вопросов

Цели, поставленные в прошлом периоде, результат

Целевые сегменты прошлого периода

Сильные и слабые стороны компании, текущее позиционирование

### Анализ портфеля (если портфель существует)

Матрица BCG или GE/McKinsey. Для розничных компаний - ABC-анализ.



# Внутренний маркетинговый аудит

## Анализ внутренней среды

### Эффективность маркетингового комплекса

По модели 4P (или 4C). С позиций данных, полученных в ходе изучения внешней среды.

**Продукт:** Матрица продуктов, упаковка, имидж в глазах покупателя. В чем мы лучше и хуже конкурентов? Есть ли четкие задачи и планы по продуктам? Нужно ли снимать с производства старые продукты или осваивать производство каких-либо новых товаров? Принесет ли пользу каким-либо продуктам и услугам изменение их качества, стиля или характеристик?

**Цена:** Каковы цели, политика, стратегии и методики компании в области ценообразования? Соответствуют ли цены компании потребительской ценности товара с точки зрения покупателя? Правильно ли используется система скидок с целью стимулирования сбыта?

**Дистрибуция:** Нужно ли вносить изменения в существующие каналы распространения или вводить новые каналы?

**Продвижение:** Каковы цели компании по продвижению? Достаточно ли инвестиции в продвижение? Насколько эффективны применяемые инструменты маркетинга

### Маркетинговые структуры и системы

Маркетинговые структуры: подразделение маркетинга, обучение, внутренние коммуникации. Маркетинговые системы – системы анализа информации о продажах, потребителях, конкурентах, CRM и др., системы маркетингового планирования и



## SWOT-анализ

SWOT-анализ составляется с учетом:

- **сильных и слабых сторон**, определенных в ходе внутреннего маркетингового аудита
- **возможностей и угроз**, определенных с помощью внешнего маркетингового аудита.

### SWOT

Конфронтационная матрица, в которой указываются центральная проблема и ключевой приоритет; Выводы и рекомендации из SWOT-анализа.

	Возможности <b>O</b>	Угрозы <b>T</b>
Сильные стороны <b>S</b>	Стратегический приоритет	
Слабые стороны <b>W</b>		Центральная проблема





# Разработка стратегии и маркетинговых целей

Результатом аудита и SWOT–анализа должна стать постановка маркетинговых целей.

## Стратегическое наступление

Матрица Ансоффа для того, чтобы определить какие товары на каких рынках вы будете предлагать. Остаетесь ли вы в рамках уже существующего направления, или же будете развивать его в рамках новых товарных направлений, новых целевых рынков и т.д.

		СУЩЕСТВУЮЩИЙ ТОВАР	
		Существующий	Новый
ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК	Существующий	Углубление рынка	Развитие товара
	Новый	Расширение рынка	Диверсификация

## Маркетинговые цели

1. Рыночные и финансовые цели (объемы продаж, доля рынка, рентабельность, издержки, только уже в применении к будущему, планируемому периоду в отношении рынков и продуктов, определенных в матрице Ансоффа)
2. Цели по формированию спроса (новые продукты, новые сегменты, новые предложения) и узнаваемости, охвату, репутации и пр.)
3. Цели в отношении компании (например, введение CRM, позиции бренд-менеджмента и др.)



# Разработка стратегии и маркетинговых целей

## **Целевые рынки и потребители**

Определение новых целевых сегментов рынка, на которых компания намеревается предложить свои товары/услуги, и на которые будут направлены ее коммуникации. Если целевые сегменты остаются теми же, то детального описания здесь приводить не надо.

## **Ценностное предложение и позиционирование**

Какое ценностное предложение, выделяющее ее на рынке, компания будет представлять потребителям как конкурентное преимущество. Позиционирование.

## **Цели в отношении конкурентов**

Планируете ли вы завоевывать долю конкурентов на рынке, поглощать конкурентов или, наоборот, защищать свой сегмент рынка от сильного конкурента.



# Подготовка плана действий

В соответствии с разработанной стратегией составляется новый маркетинговый комплекс (4P)

## **Продуктовая стратегия**

Особенности товара/услуги, жизненный цикл товара, качество, брендинг, упаковка и маркировка, постпродажное обслуживание, план разработки новых товаров.

## **Ценовая стратегия**

Ценообразование, анализ издержек и безубыточности, восприятие потребителей и эластичность, конкурентная ситуация и корректировка цен в случае действия конкурентов. Необходимо указать по какой ценовой стратегии действуем: «снятие сливок», «стратегия проникновения», «издержки плюс норма прибыли с коррекцией на цены конкурентов».

## **Стратегия распределения**

Уровни и участники распределения, развитие собственной сети дистрибуции, логистика.

## **Стратегия продвижения**

Инструменты продвижения для различных сегментов рынка и определенных ранее целевых аудиторий.



# Подготовка плана действий

## **Маркетинговый бюджет**

Содержит четкую картину финансирования маркетинговых программ в разбивке по месяцам/кварталам. Может использоваться разбивка по регионам, продуктам, каналам продвижения, маркетинговым программам, видам маркетинговых активностей и пр. в зависимости от принятой в данной организации системе.

## **Реализация маркетингового плана**

Содержит календарный план с оговоренными сроками и ответственными за выполнение заданий. Должны быть указаны все ресурсы (необязательно внутри календарного плана), кроме финансовых, уже указанных в маркетинговом бюджете, а именно: привлечение внешних агентств, сотрудников других подразделений, и, в случае необходимости, найм новых сотрудников.

## **Контроль и корректировка**

Представляет периодичность, с которой будет происходить анализ результатов. Содержит список критериев, по которым будет осуществляться контроль за выполнением плана, и список лиц, ответственных за этот контроль. Должен содержать различные сценарии поведения в случае отклонения от плана.



# ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Москва, ул. Малая Ордынка, 17  
+7 (495) 959-45-52 | [market@hse.ru](mailto:market@hse.ru)  
[www.marketing.hse.ru](http://www.marketing.hse.ru)