

# ПЛАНИРОВАНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# Стратегическое планирование

Стратегия - это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках.



# Последовательность разработки стратегии



# Место маркетинговой стратегии



Корпоративная стратегия

Бизнес-стратегии

Функциональные стратегии

Операционные стратегии

# Стратегическое маркетинговое планирование



# Принципы планирования



Последовательность



Регулярность



Селективность



Оценка альтернатив

# Разработка маркетинговой стратегии





# Процесс маркетингового планирования

Бизнес стратегия

3-5 лет

Анализ внутренней и внешней среды компании

Миссия и глобальные цели компании на рынке

Ассортиментный портфель компании

Стратегия роста в отрасли

Стратегия маркетинга

3-5 лет

Ситуационный анализ товара и компании

Ситуационный позиционирования и ценообразования

Стратегия развития ассортимента

Стратегия продвижения и дистрибуции товара

Стратегия работы с целевой аудиторией

Тактический план

1 год

Маркетинговый план

Проведение запланированных программ

Контроль и оценка эффективности программ



# Содержание стратегического плана

Направление	Что определяем	Как определяем
Анализ внешней и внутренней среды	Сильные стороны; Слабые стороны; Угрозы рынка; Возможности рынка.	SWOT-анализ
Миссия компании	Основной рынок компании; Целевая аудитория; Потребности потребителя; Факторы, которые определяют успех; Миссия.	Анализ потребителей; Сегментирование и оценка потенциала каждого сегмента.
Бизнес-цели	Доля рынка, Уровень продаж, Прибыль (на 3-5 лет, по годам)	SMART
Ассортиментный портфель	Ключевые товары; Товары, которые убираем; Товары, которые развиваем;	Матрицы БКГ и McKinsey
Стратегия роста		Матрица Ансоффа

# Анализ внешней среды

Факторы:

- Экономические
- Политические
- Рыночные
- Технологические
- Социальные
- Экологические
- Международные
- Конкуренция

# Анализ внешней среды

- Оцениваем изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.
- Определяем факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии.
- Оцениваем деятельность конкурентов.
- Определяем факторы, предоставляющие больше возможностей для достижения целей.

# Анализ конкурентов

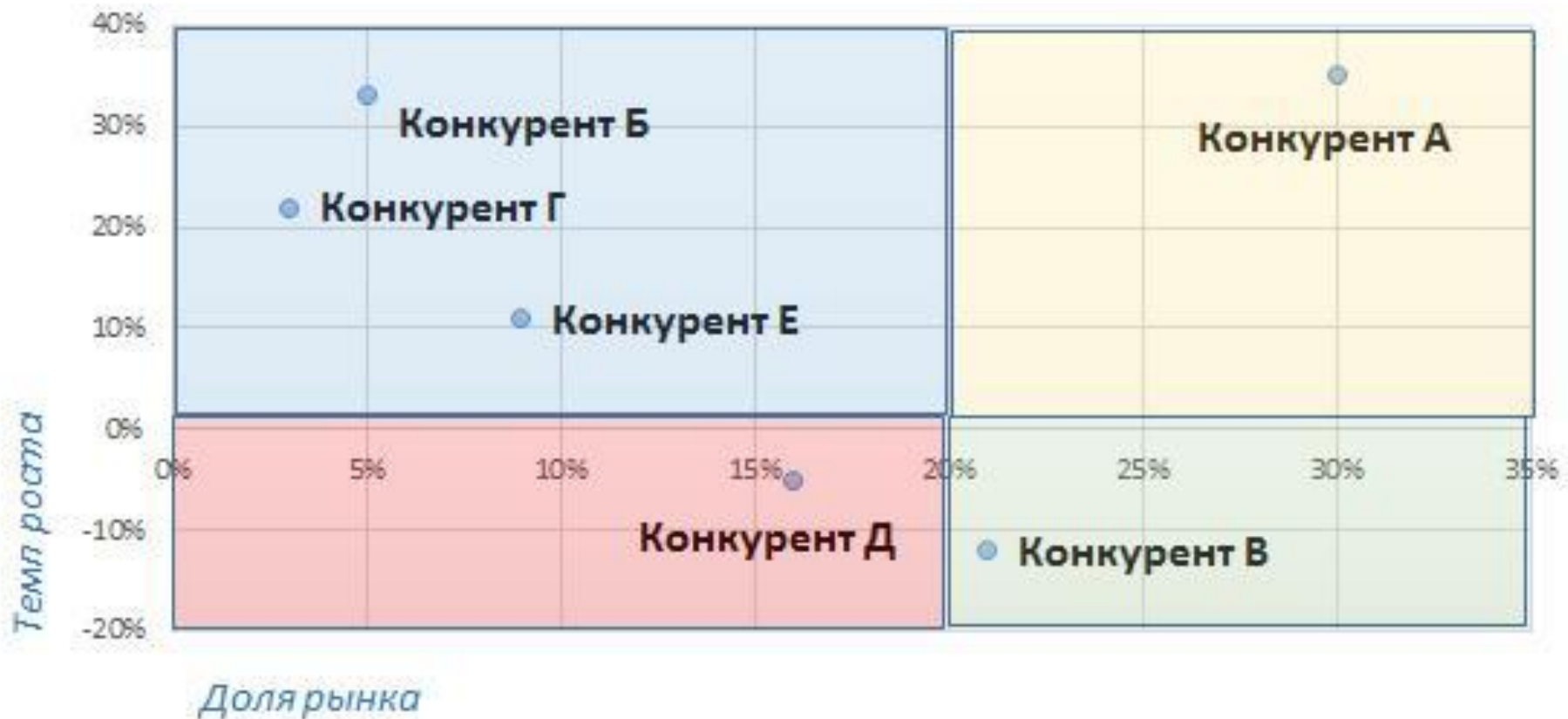
## Модель 5 сил Майкла Портера



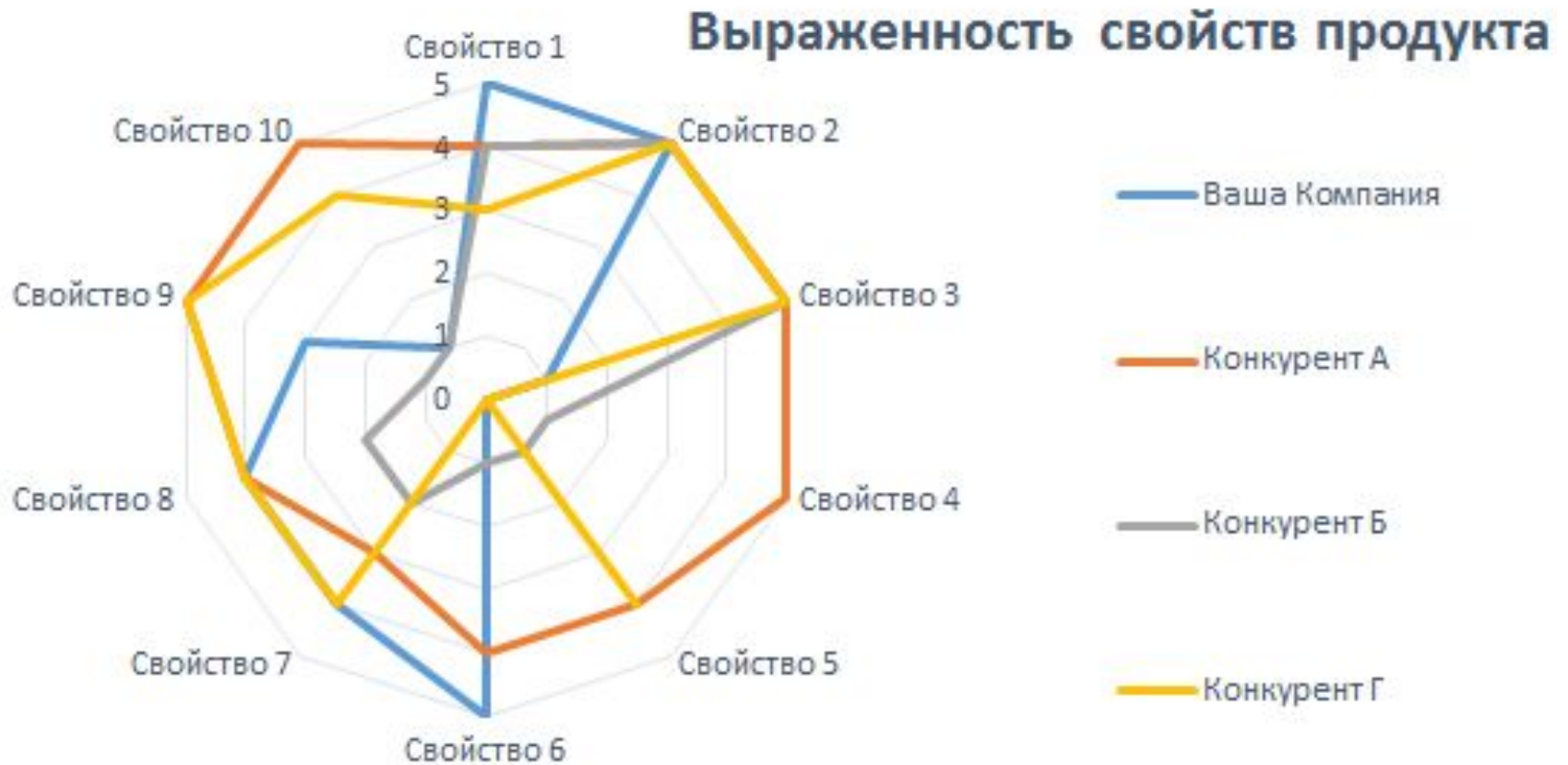
# Параметры мониторинга конкурентов

- Внутриотраслевая конкуренция
- Ассортимент
- Ценовая политика
- Дистрибуция
- Позиционирование и имидж
- Продвижение и бюджет
- ЦА (осведомленность и приверженность)
- Технологии
- Персонал

# Карта конкурентов



# Сравнение товаров





# Позиционирование игроков



# Анализ внутренней среды

- Маркетинг
- Финансы
- Производство
- Человеческие ресурсы
- Культура и образ предприятия

# Инструменты стратегического анализа



# SWOT-анализ

Strengths

(сильные стороны)



Weakness

(слабые стороны)



Opportunities

(возможности)



Threats

(угрозы)



# Матрица SWOT

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛ ЬНЫ Е СТО РОН Ы	Использовать сильные стороны для реализации возможностей	Использовать сильные стороны для устранения угроз
СЛАБ ЫЕ СТО РОН Ы	Использовать возможности для устранения слабых сторон	Минимизация слабых сторон и угроз

# Матрица БКГ



# Основные показатели матрицы

$$\text{Относительная} = \frac{\text{Доля рынка нашего товара}}{\text{Доля рынка ключевого конкурента}}$$

доля рынка

показатель конкурентоспособности товара в отрасли.

$$\text{Темп роста} = \frac{\text{Темп роста рынка А (\%)} * \text{Емкость рынка (руб.)}}{\text{Емкость всех рынков (руб.)}}$$

показатель зрелости, насыщенности и привлекательности рынка.



## Знаки вопроса

1. Начальная точка для новых товаров
2. Высокий темп роста продаж
3. Требуется высокая инвестиция в поддержку и развитие
4. Низкая норма прибыли в краткосрочном периоде

## Звезда

1. Лидер растущего рынка
2. Высокий темп роста продаж
3. Высокий уровень прибыли
4. Дальнейший рост требует значительных инвестиций

## Собаки

1. Низкая норма прибыли или убыточность
  2. Ограниченные возможности по росту продаж
- Новый товар, потерпевший неудачу, или товар падающего рынка
- В данную категорию часто попадают социально значимые товары

## Дойная корова

1. Лидер стагнирующего рынка
2. Высокий уровень прибыли
3. Дальнейший рост практически невозможен
4. Расходы на удержание позиций ниже, чем получаемая прибыль

# Варианты стратегий

«**Звезды**» - сохранение лидерства

«**Собаки**» – уход с рынка или снижение активности

«**Дойные коровы**» - получение max Pr

«**Знаки вопроса**» - инвестирование или селективное развитие

# Матрица McKinsey



## Основные показатели модели:

- привлекательность рынка;
- конкурентоспособность товара на данном рынке.

# Показатели для оценки привлекательность рынка

Рыночные	<ul style="list-style-type: none"><li>• текущий размер сегмента или емкость рынка;</li><li>• развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении;</li><li>• темп роста сегмента за последние 3 года;</li><li>• возможность дальнейшего расширения ассортимента при входе в сегмент;</li><li>• количество игроков в сегменте и динамика их продаж; наличие рекламной поддержки в сегменте.</li></ul>
Потребительские	<ul style="list-style-type: none"><li>• размер целевой аудитории;</li><li>• культура потребления товаров в сегменте (развита /не развита);</li><li>• уровень знания и лояльности к товарам конкурентов;</li><li>• существование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента.</li></ul>
Тенденции рынка	<ul style="list-style-type: none"><li>• прогноз роста сегмента на ближайшие 5 лет (в стоимостном и натуральном выражении);</li><li>• анализ потребительских трендов (существуют ли предпосылки к изменению поведения потребителей);</li><li>• анализ рисков вызванных изменением макросреды — демографических, политических, природных, социально-культурных, экономических факторов;</li><li>• существование предпосылок для появления новых игроков рынка и ужесточение конкуренции.</li></ul>

# Показатели для оценки конкурентоспособности товара

Конкурентоспособность	<ul style="list-style-type: none"><li>• текущий размер сегмента или емкость рынка;</li><li>• развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении;</li><li>• темп роста сегмента за последние 3 года;</li><li>• возможность дальнейшего расширения ассортимента при входе в сегмент;</li><li>• количество игроков в сегменте и динамика их продаж; наличие рекламной поддержки в сегменте.</li></ul>
Ресурсы компании	<ul style="list-style-type: none"><li>• сила торговой марки компании;</li><li>• ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т.п.;</li><li>• скорость принятия решений и скорость реакции на изменения рынка</li></ul>
Сила конкуренции	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сила конкуренции сегмента говорит о существовании угроз со стороны новых участников рынка;</li><li>• интенсивность конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты);</li><li>• возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент;</li><li>• возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.</li></ul>

# Матрица McKinsey

Сила позиции бизнеса	высокая	Инвестиции и рост	Выборочный рост	Избирательность
	средняя	Выборочный рост	Избирательность	Сбор урожая / уход с рынка
	низкая	Избирательность	Сбор урожая / уход с рынка	Сбор урожая / уход с рынка
		высокая	средняя	низкая
		Привлекательность отрасли		



# Матрица Ансоффа

	существующий продукт	новый продукт
существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации



## Существующие товары

## Новые товары

### Освоенные рынки

#### *Стратегии проникновения на рынок*

- Расширение доли рынка
- Увеличение интенсивности потребления товара:
  - увеличение частоты совершения покупок
  - увеличение количества используемого товара
  - новые возможности его применения

#### *Стратегии разработки товара*

- Модернизация товара
- Расширение ассортимента
- Продвижение новых товаров на уже освоенные рынки

### Новые рынки

#### *Стратегия развития рынков*

- Расширение рынков сбыта существующих товаров:
  - освоение новых географических рынков
  - освоение новых сегментов

#### *Стратегия диверсификации*

- Вертикальная интеграция:
  - прямая интеграция
  - обратная интеграция
- Проникновение в смежные сферы экономической деятельности (концентрическая диверсификация)
- Проникновение в новые сферы экономической деятельности (диверсификация по принципу конгломерата)

# Стратегия проникновения

**Существующий товар – существующий рынок**

**Цель:** активный сбыт, увеличение охвата рынка;

**Цена:** скидки, повышение цены – плавное.

**Товар:** совершенствование и улучшение воспринимаемого качества.

**Дистрибуция:** максимальный охват.

**Продвижение:** повышать лояльность, мотивировать покупать чаще, новые решения использования продукта.

# Стратегия проникновения

Условия для успешной реализации:

1. Товар не достиг предела покрытия рынка;
2. Есть возможность увеличить долю потребителей;
3. Есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет конкурентного преимущества;
4. Существует экономия на масштабе;
5. Есть возможность для высокого уровня инвестиций.

# Стратегия развития рынка

**Существующий продукт на новом рынке**

**Цель:** выход на новый рынок/сегмент.

**Цена:** «снятие сливок» или средняя цена.

**Товар:** адаптация товара под потребности рынка

**Дистрибуция:** ключевой канал продаж.

**Продвижение:** повышать осведомленность, положительное отношение к бренду, семплинг.

# Стратегия развития рынка

Условия для успешной реализации:

1. Успех в текущей деятельности – применить на новом рынке.
2. Новые рынки не насыщены, существуют низкие барьеры входа.
3. Высокие темпы роста.
4. Есть дополнительный капитал для развития и закрепления на новом рынке.

# Стратегия развития товара

## Новый товар на существующем рынке

### Виды новых товаров:

- Усовершенствованные товары/новое поколение
- Товары в новой упаковке
- Товары в новом объеме
- Абсолютно новые товары

### Важно помнить про каннибализацию!

**Продвижение:** информирование о новом товаре, формирование культуры потребления, семплинг.

**Цена:** «снятие сливок» или низкая

# Стратегия развития товара

Условия для успешной реализации:

1. Успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов.
2. Существующие товары - на стадии зрелости.
3. Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов.
4. Компания начинает новые виды деятельности для которых нужны новые товары.



# Стратегии диверсификации

## Новый товар на новом рынке

Причины выбора:

1. Распределение рисков между разными сферами бизнеса.
2. Уход с существующих рынков из-за отрицательных темпов роста и низкой прибыли.

# Виды стратегий диверсификации

- Вертикальная интеграция (прямая и обратная)
- Концентрическая диверсификация (проникновение в смежные сферы деятельности)
- Диверсификация по принципу конгломерата (проникновение в новые сферы деятельности)

# ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

SMART-формат:

- Specific - конкретная;
- Measurable - измеримая;
- Achievable - достижимая;
- Realistic - реалистичная;
- Timed - определенная по времени.

# ЦЕЛЬ: РОСТ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ НА 30 %

## МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ

Рост продаж на 25 %

Расширение доли рынка на 20 %

Открытие региональных филиалов, обеспечивающее рост доли рынка на 10 %

Выпуск новой линейки продуктов, обеспечивающий рост доли рынка на 10 %

Доля рынка

Снижение себестоимости на 5 %

Снижение материальных затрат на 2 %

Повышение эффективности сотрудников на 15 %

Снижение накладных расходов на 10 %

Обучение и системы аттестации

Увеличение ФОТ на 5 %

Изменение суммы материальных затрат

Изменение ФОТ

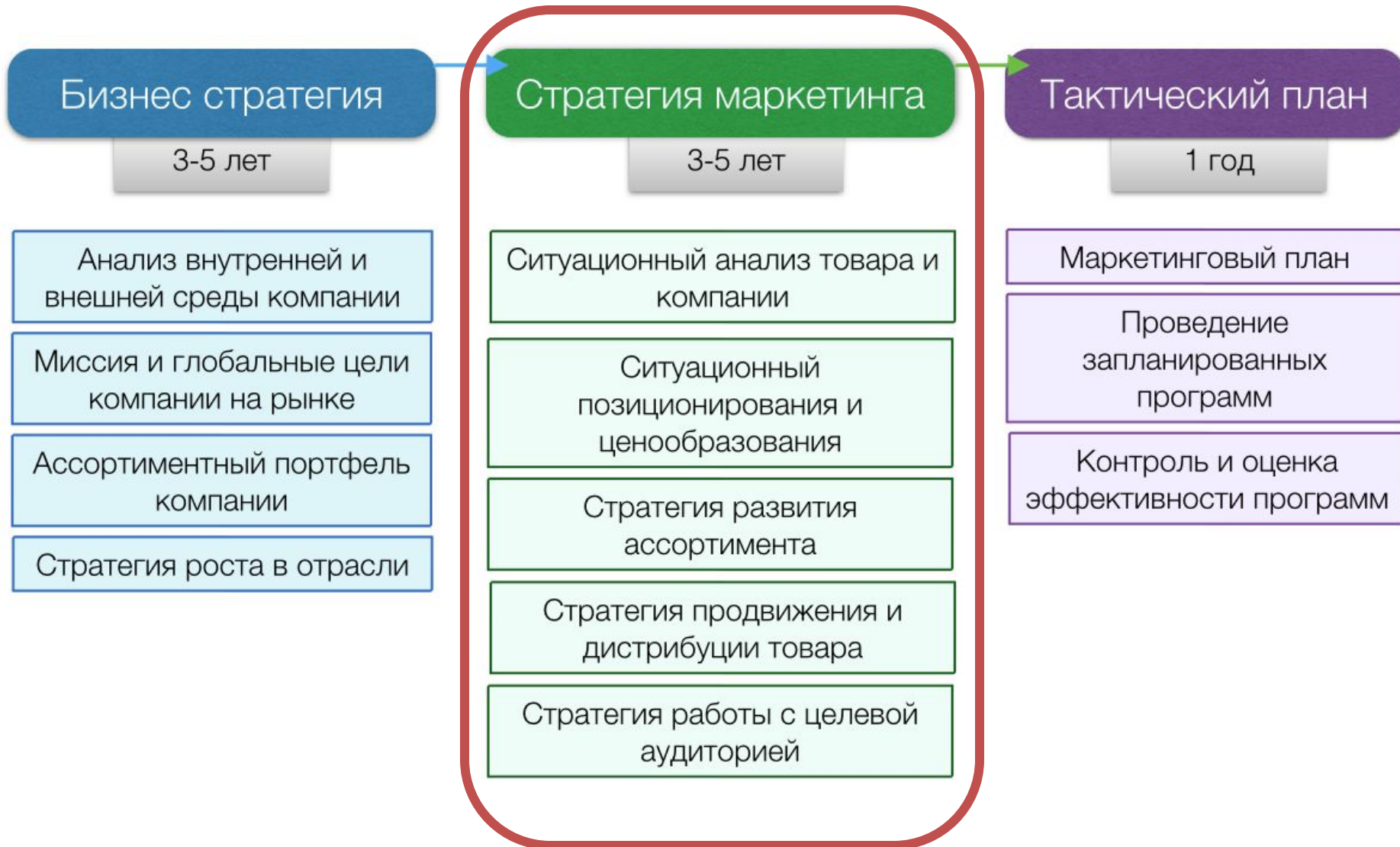
Изменение суммы накладных затрат

## КОНТРОЛИРУЕМЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

# Функциональное маркетинговое планирование



# Процесс маркетингового планирования



# Сегментирование





# Позиционирование





# Ценообразование

8 элементов:

- Начальная цена продукта
- Норма рентабельности (минимальный и целевой уровни)
- Точка безубыточности
- План развития цены
- Стратегия роста цен (когда, на какие товары)
- Цены в каналах распределения
- Ценовая политика (принципы работы с оптовыми каналами и VIP-клиентами)
- Скидки

# Ассортимент

- Анализ товара (преимущества, недостатки, удовлетворенность, сравнение с конкурентами)
- Конкурентоспособность (источники)
- Новые продукты (какие потребности не удовлетворены)
- Улучшение существующих продуктов
- Оптимальная широта ассортимента
- Принципы дифференциации (в т.ч. друг от друга)
- Какие товары исключить
- Экономические показатели развития продукта (рентабельность, средняя цена, себестоимость)

# Продвижение

- Цели коммуникации
- Целевая аудитория
- Каналы коммуникаций
- Бюджет

# Дистрибуция

- Выбор каналов
- Анализ каналов продаж
- Цели по каждому каналу
- Стимулирование посредников и партнерские программы

# Конкуренты

- Определить и проанализировать конкурентов;
- Отстройка от конкурентов;
- Поведение относительно конкурентов (атака, защита)

# Потребитель

Анализ текущих и потенциальных потребителей	Кто взаимодействует с товаром; Как взаимодействует с товаром; Факторы влияющие на выбор; Модель покупки; Взаимодействие с конкурентами.
Работа с текущими потребителями	Как удержать; Как заставить покупать больше; Как заставить покупать чаще.
Увеличение количества потребителей	За счет кого; Каким образом.
Ушедшие потребители	Почему ушли; Как вернуть;
Потребители, которые никогда не купят	