

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

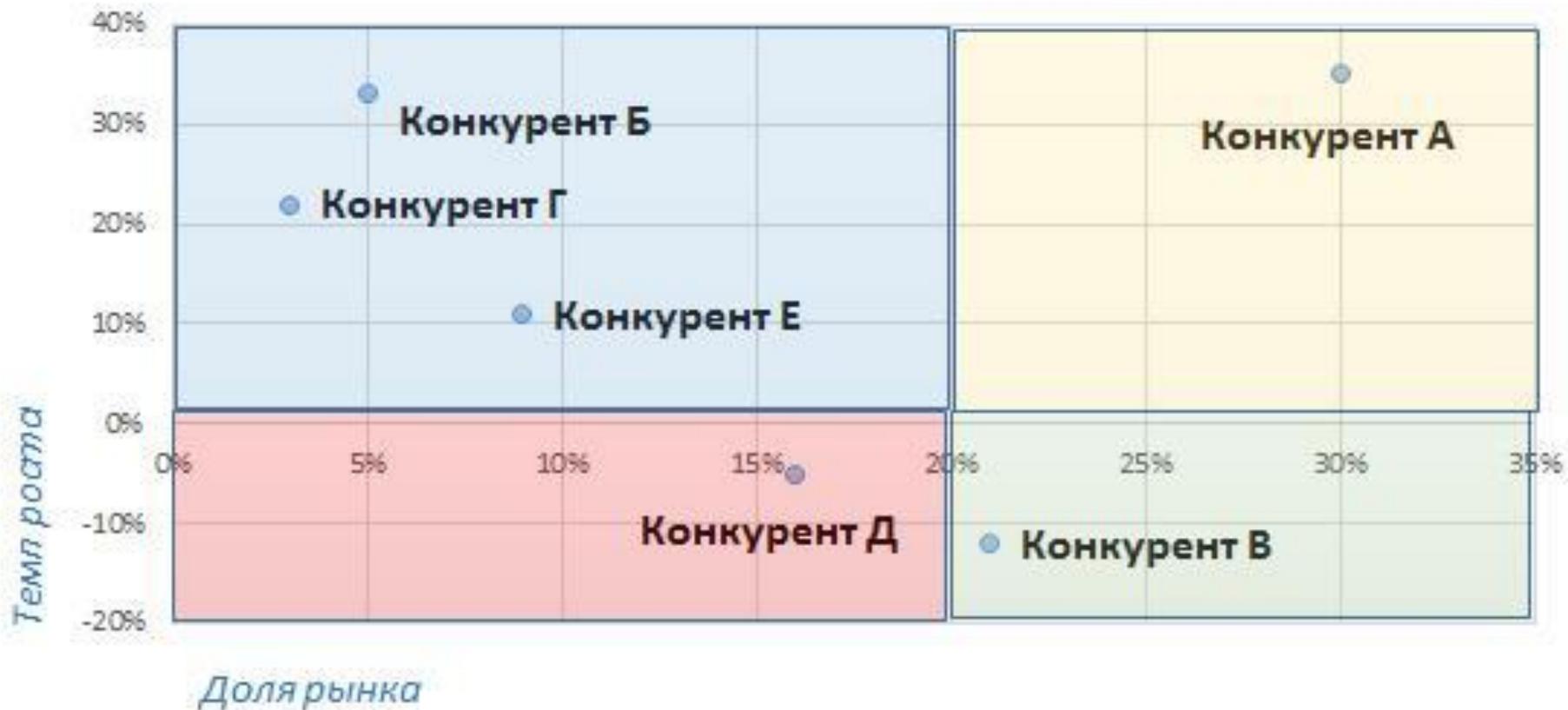
Модель 5 сил Майкла Портера



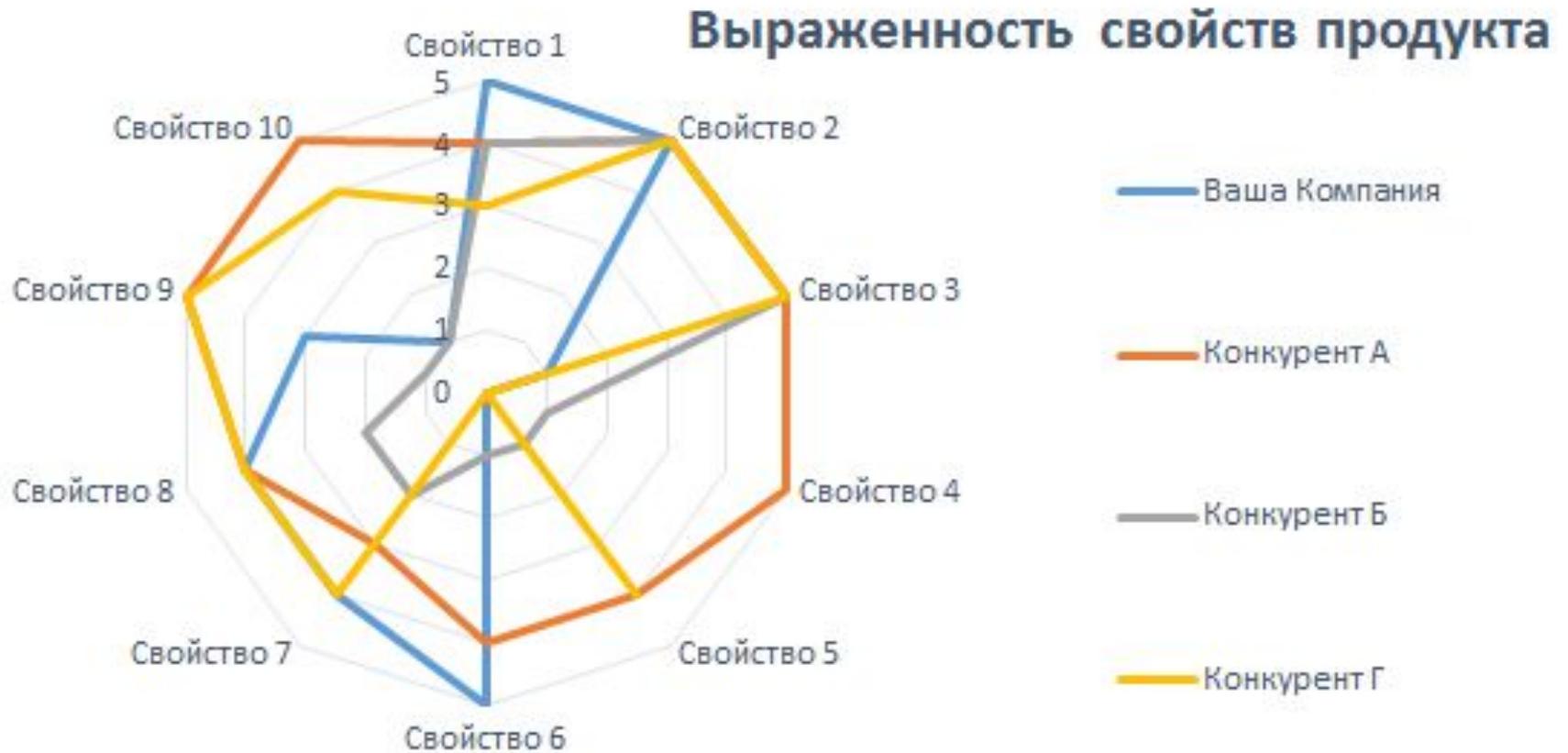
Параметры мониторинга конкурентов

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

Карта конкурентов



Сравнение товаров



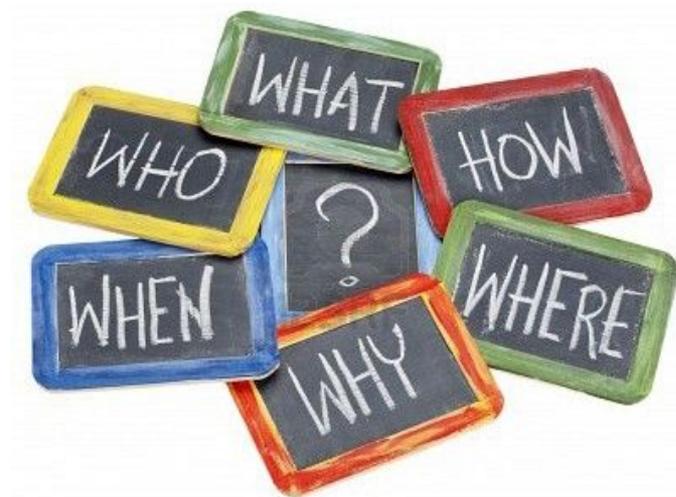
Позиционирование игроков



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

Показатели для оценки конкурентоспособности товара

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

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

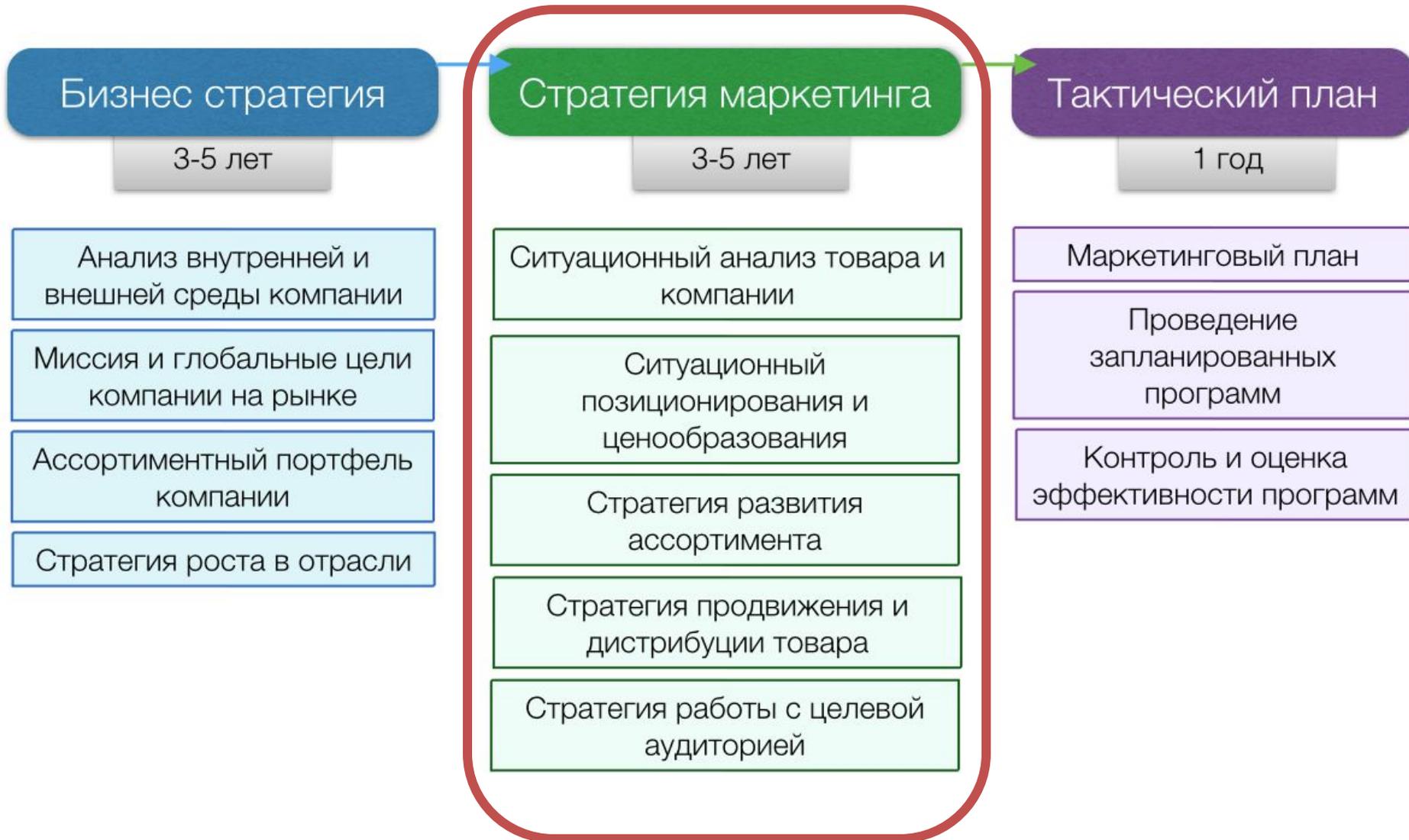
Изменение суммы накладных затрат

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 | |