

УРОВНИ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ МАРКЕТИНГА

1. Предприятие в целом (группа компаний, холдинг, корпорация) на уровне центрального аппарата (ЦА) – централизованные планы маркетинга

2. Отдельные СБЕ, направления деятельности, региональные подразделения (филиалы, дочерние фирмы)

3. Ключевые бренды, продукты, клиентские рынки



!! БЕЗ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА НЕ ВОЗМОЖЕН МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНТРОЛЬ!!

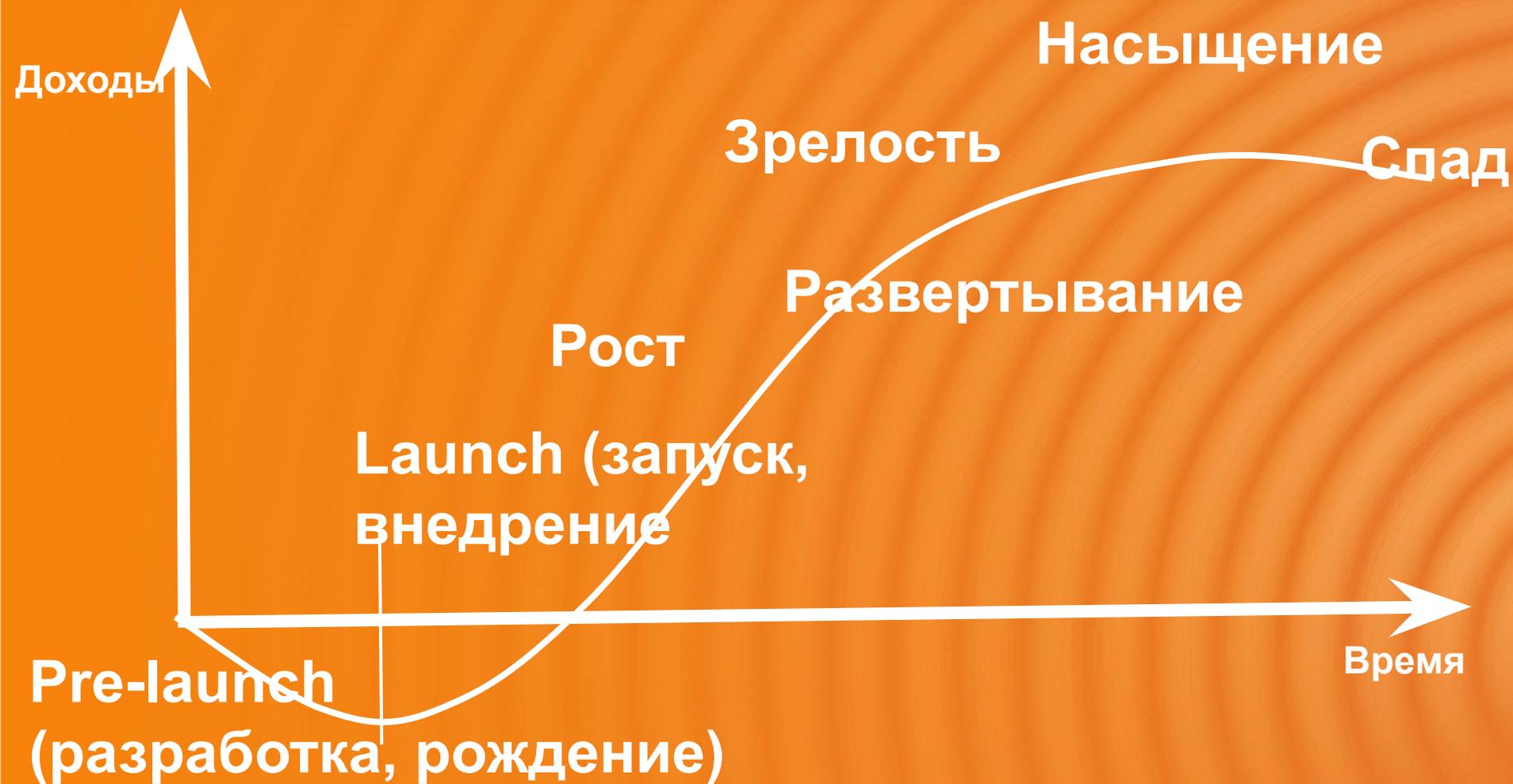
1. Стратегический контроль – оценка уровня, полноты и своевременности достижения стратегических целей

2. Контроль прибыльности – оценка прибыльности отдельных СБЕ (стратегических бизнес-единиц), рентабельности отдельных продуктов и брендов. Контроль экономической эффективности проведенных маркетинговых мероприятий

3. Контроль выполнения годовых планов маркетинга, оперативных планов продаж (план\факт, анализ отклонений)



КЛАССИЧЕСКАЯ S-КРИВАЯ ЖЦП



ДВА ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛА МАРКЕТИНГА: ПРОЕКТ И ТАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Цели маркетинга проекта

1. **Маркетинговое обоснование продуктового проекта и разработка стратегии маркетинга**
2. **Стратегический брендинг (разработка концепции, атрибутики, brandBook)**
3. **Разработка с и реализация стратегии продвижения – ATL и BTL**
4. **Формирование сбытовой сети**
5. **Формирование организационных основ регулярного маркетинга**

Цели тактического и операционного маркетинга

1. **Тактическое развитие продуктовой группы (модификация, удлинение, углубление, ребрендинг пр.)**
2. **Управление уровнем и качеством информированности ЦА**
3. **Управление уровнем спроса**
4. **Управление лояльностью потребителей**
5. **Управление имиджем бренда**
6. **Развитие системы дистрибуции**
7. **Управление эффективностью маркетинга (доля рынка, ROMI и пр.)**

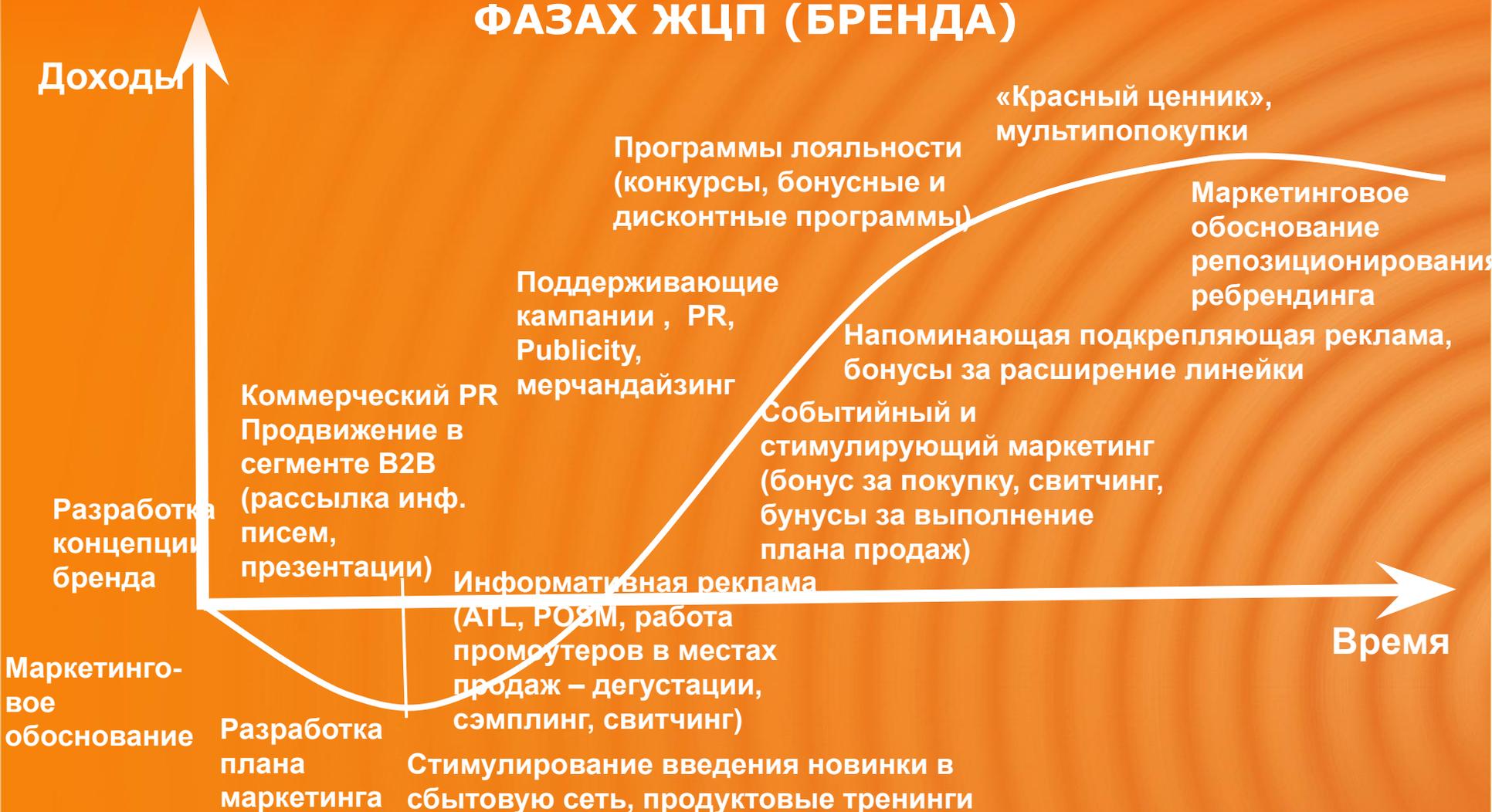
КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПРОДУКТОВОГО МАРКЕТИНГА

ЧТОБЫ ВАШИ ПРОДУКТЫ БЫЛИ:

- самым известным и привлекательным для целевых потребителей (ключевая задача маркетинговых коммуникаций)
- в максимальном количестве стран и городов (ключевая задача региональной дистрибьюции);
- в максимальном количестве каналов дистрибьюции, у максимального количества торговых посредников (ключевая задача количественной дистрибьюции);
- в максимальном по ширине и глубине ассортименте (ключевая задача качественной дистрибьюции);
- в необходимом количестве (управление производством и запасами);
- на лучшей полке (ключевая задача мерчандайзинга);
- в самых привлекательных для потребителя виде и сопровождении (ключевая задача презентации)

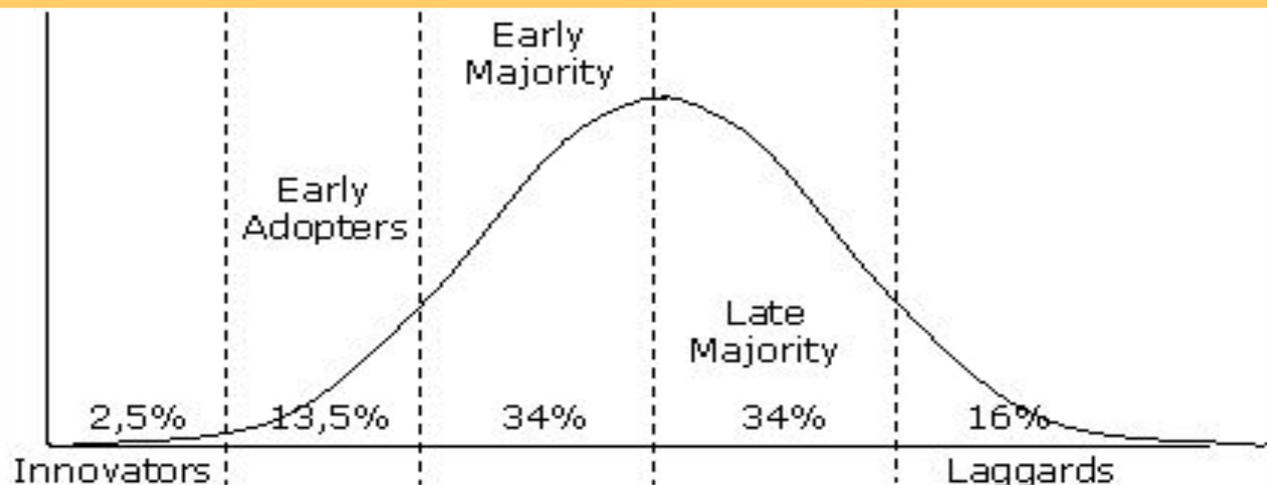


ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА НА РАЗЛИЧНЫХ ФАЗАХ ЖЦП (БРЕНДА)



Innovation Adoption Curve/Кривая восприятия инноваций

- ✓ **Новаторы (Innovators, суперноваторы).** Энергичны, заинтересованы в использовании новинок.
- ✓ **Ранние последователи (Early Adopter, новаторы).** Пользуются уважением окружающих, неформальные лидеры, пробуют новые идеи, но достаточно осторожно.
- ✓ **Раннее большинство (Early Majority, «обыкновенные»).** Внимательны, осторожны, но адаптируются и принимают изменения более быстро, чем обычные люди.
- ✓ **Позднее большинство (Late Majority, консерваторы).** Скептики, начинают использовать новые идеи или продукты только, когда большинство уже использует их.
- ✓ **Консерваторы (Laggards, суперконсерваторы).** Традиционалисты, предпочитают придерживаться «старых способов», критично относятся к новым идеям и принимают их только, если они становятся массовыми.

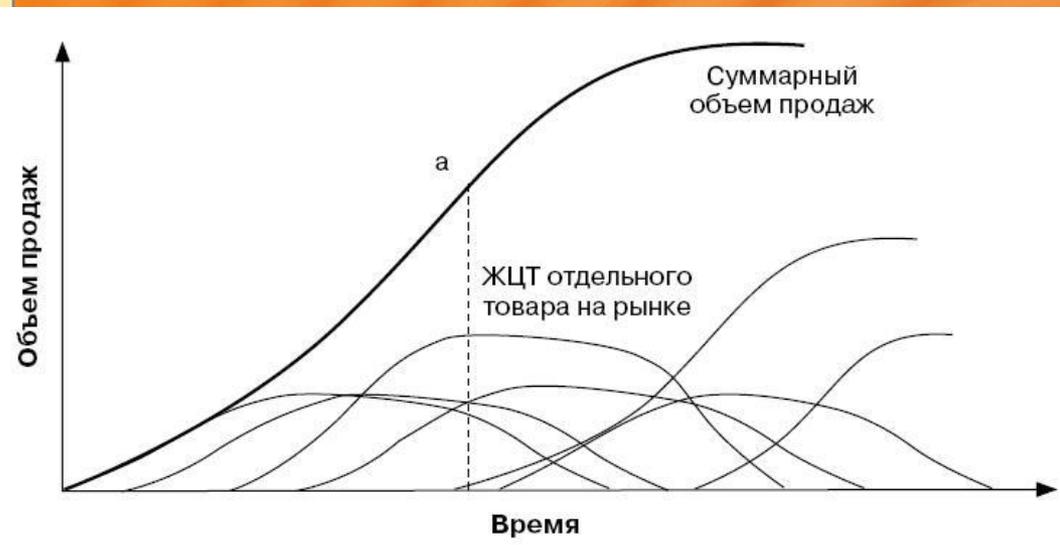


СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПО СТАДИЯМ ЖЦ

! При разработке продуктовой политики надо учитывать, что один и тот же продукт на разных рынках может находиться на различных стадиях ЖЦ.

На практике большинство компаний торгует несколькими товарными группами и товарами на разных рынках. Продуктовый портфель должен быть сбалансирован и включать продукты, находящиеся на разных стадиях ЖЦ, что обеспечивает:

- преимущество производственно-сбытовой деятельности;
- постоянное получение прибыли;
- снижение риска неполучения ожидаемой величины прибыли;
- обеспечивает инвестициями разработку новых товарных групп и товаров



ОБЩИЙ АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

- 1. Аудит маркетинга (маркетинговое исследование и анализ)**
- 2. Ситуационный анализ: оценка потенциала рынка и устойчивости компании (ресурсное обеспечение)**
- 3. Определение целей маркетинговой деятельности**
- 4. Выбор целевых сегментов рынка**
- 5. Разработка стратегии позиционирования**
- 6. Разработка продуктовой политики**
- 7. Разработка ценовой политики**
- 8. Разработка сбытовой политики и плана продаж**
- 9. Разработка коммуникативного плана**
- 10. Разработка организационного плана (персонал, управление)**
- 11. Разработка бюджета маркетинга**

СОСТАВ ИСХОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ

- **Горизонтом планирования (краткосрочный, среднесрочный, стратегический план)**
- **Типом (назначением, целями, проблематикой) плана**
- **Продуктом**
- **Географическим охватом**



ИСХОДНАЯ РЫНОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА ПО НОВОМУ ПРОДУКТУ

- Оценка состояния и перспектив развития рынка (развитие отдельных продуктовых субрынков; структура потребления; степень сбалансированности; основные тенденции развития).
- Выявление факторов макросреды, оказывающих в настоящее время и на планируемую перспективу наибольшее влияние на объем и структуру рынка, а также на рыночное положение и развитие компании. Оценка и прогноз их влияния на состояние рынка в среднесрочной (до 3-х лет) и долгосрочной (до 5-10-ти лет) перспективе.
- Анализ угроз и возможностей внешней маркетинговой среды проекта
Выделение и анализ «ключевых факторов успеха» продуктового проекта.
- Определение взаимосвязи факторов макро- и микросреды проекта (клиенты, конкуренты, сеть распределения и дилеры, финансовые структуры, общественность) – (SWOT-анализ, ситуационный анализ).



ИСХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА ПО НОВОМУ ПРОДУКТУ

- Оценка и динамика реальной емкости рынка (темп роста, темп прироста в натуральных и денежных единицах).
- Прогнозные значения реальной емкости рынка на период 5-10 лет.
- Оценка потенциальной емкости рынка.
- Оценка уровня насыщенности рынка и его рыночного потенциала (разница между реальной и потенциальной емкостью рынка).
- Период исчерпания рынка (прогноз точки насыщения).
- История развития продукта на других рынках (например, в других странах).
- Оценка количества реальных и потенциальных потребителей продукта.
- Объемы и структура потребления продукта целевыми группами потребителей.
- Сегментация потребителей (сегментная карта рынка).
- Модель покупательского поведения (возможные ситуации, нормы приобретения продукта, факторы выбора продукта и поставщика, места приобретения, процесс принятия решения о покупке и пр.).



ИСХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА ПО НОВОМУ ПРОДУКТУ

- Наличие действующих конкурентов, оценка их долей рынка и динамики рыночных долей
- Маркетинговая характеристика действующих конкурентов: стратегия позиционирования, продуктовая линейка и сервисы, цены, каналы дистрибьюции, методы продвижения и стимулирования продаж.
- Эффективность проведенных информационных и стимулирующих кампаний. Оценка маркетинговых бюджетов конкурентов и их структуры.
- Инфраструктурная характеристика конкурентов. Сервисы. Система обслуживания потребителей.
- Имеющиеся на рынке свободные ниши (сегменты потребителей с неудовлетворенным спросом). Оценка их размеров.
- Сложившаяся на рынке система распределения продукта. Пропускная способность каналов дистрибьюции.
- Конкурирующие бренды и их имидж (если есть). Лояльность потребителей конкурирующих брендов



ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АУДИТА МАРКЕТИНГА

1. Кабинетное исследование: сбор и анализ вторичной и внутрифирменной информации



2. Экспертные технологии (работа внутренними и внешними экспертами (экспертные интервью и фокус-группы, метод Дельфи))

ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АУДИТА МАРКЕТИНГА

3. Качественные и количественные исследования потребителей (F2F, B2B, фокус-группы и пр.)



4. Методы конкурентной разведки (легендированные интервью, мистери-шopping и пр.), бенчмаркинг

ЕСЛИ НЕТ ВРЕМЕНИ И РЕСУРСОВ: КОНЦЕПЦИЯ «6С» В АУДИТЕ МАРКЕТИНГА



Pre-launch: ЭТАПЫ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА



ДВА УРОВНЯ ИЗМЕРЕНИЯ ЕМКОСТИ РЫНКА

**Потенциальная
емкость рынка**

Максимально возможный
уровень потребления

Гипотетическая величина

**Реальная емкость
рынка**

Объем реального потребления

Это то количество продукта (в
денежном или натуральном
выражении), которое рынок
потребляет (покупает) в
течение определенного
периода времени

Реальная или достижимая
величина

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА РЫНКА

Потенциальная емкость рынка - Реальная емкость рынка = Рыночный потенциал

! Чем больше величина рыночного потенциала, тем привлекательнее рынок.

На рынках с низким рыночным потенциалом замедляется темп роста емкости, обостряется конкуренция, так как увеличивать объем продаж можно только за счет **РОСТА ДОЛИ РЫНКА**. Это требует **агрессивного, а значит, затратного маркетинга**

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПРОДАЖ НОВОГО ПРОДУКТА

1. Прогноз в соответствии с объемами и темпом роста продаж конкурентов (на аналогичный продукт).
2. Прогноз на базе нормы потребления: в соответствии с численностью потенциальных потребителей и прогнозируемой нормой потребления продукта (*частота покупки X объем разовой покупки*)
3. Приведение продаж - прогноз в соответствии с объемами и темпом роста продаж продукта на других рынках (странах, регионах, городах).
4. Прогнозирование по данным продаж аналогичного продукта (или заменителя) с учетом значимых факторов, влияющих на спрос (показатели развития дистрибьюции, продажи с квадратного метра торговой площади, отношения «посещение/покупка», прогнозируемая доля продаж нового продукта в совокупном объеме продаж и пр.) – на базе факторной модели.

ФОРМУЛА ДЛЯ РАСЧЕТА ПРОГНОЗНОГО ЗНАЧЕНИЯ ОБЪЕМА ПРОДАЖ НА БАЗЕ ЧАСТОТЫ И НОРМЫ ПОКУПОК

$$\text{Объем продаж за год} = Ч_{п} \times С \times Т,$$

где

- Ч_п** – число потенциальных потребителей данного продукта
- С** – прогнозируемый средний объем разовой покупки в год.
- Т** – прогнозируемая средняя частота покупок в год.

БАЗОВАЯ ФОРМУЛА МЕТОДА ПРИВЕДЕНИЯ ПРОДАЖ

$$П = П_0 \times K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n,$$

где

П – рассчитываемый объем продаж нового рынка

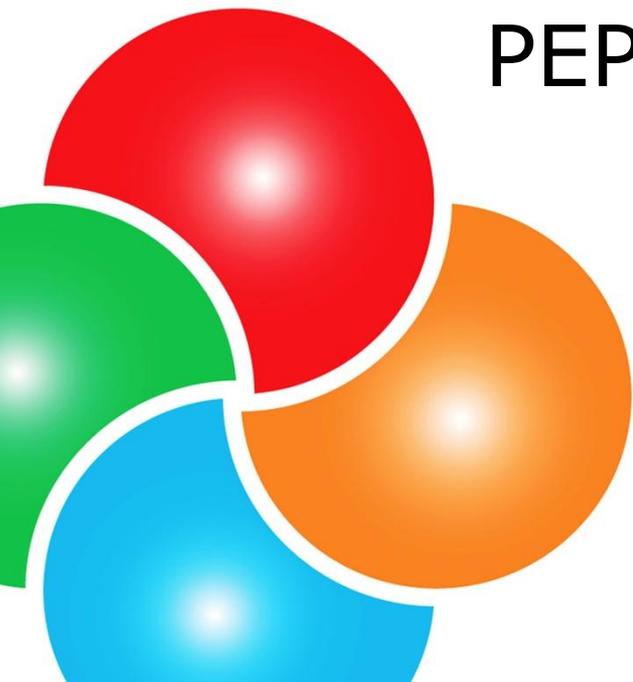
П₀ – известный объем продаж одного из освоенных рынков

***K₁, K₂, ... K_n** - коэффициенты приведения продаж

*Это факторы, определяющие **РАЗНИЦУ** в уровне спроса на различных региональных рынках: численность потребителей, уровень доходов потребителей, показатель развития каналов дистрибьюции и пр.



Бизнес-кейс: вывод на
рынок линейки
инновационных БАДов
PEPTIDE BIO (2009 г.)

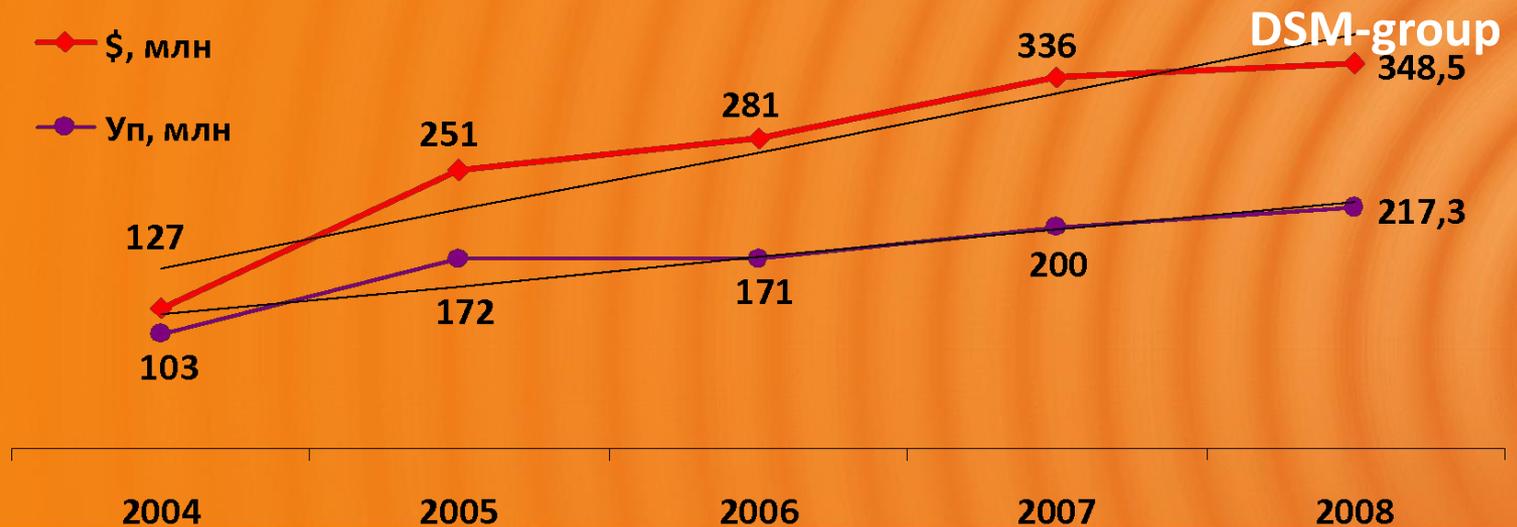


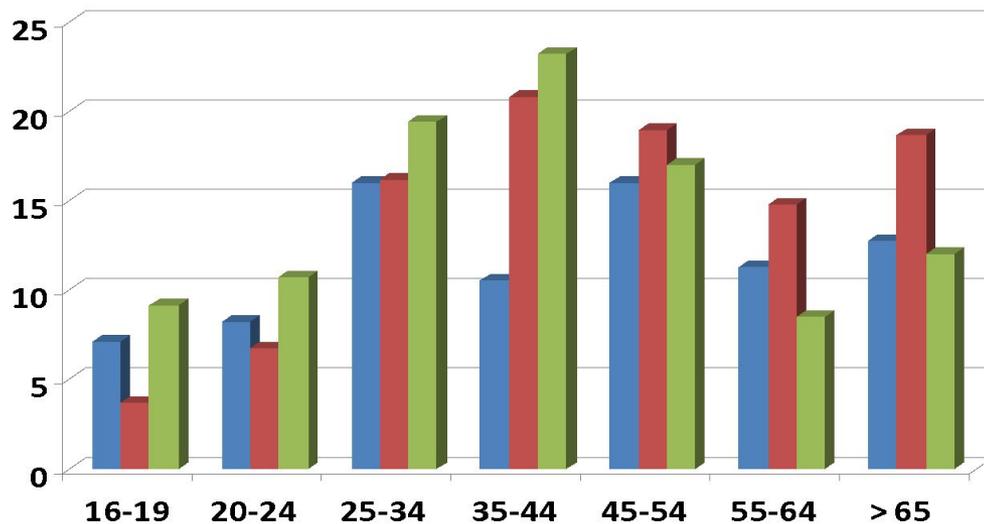


Потребление БАД в развитых странах, доля населения в %, Pharm-index



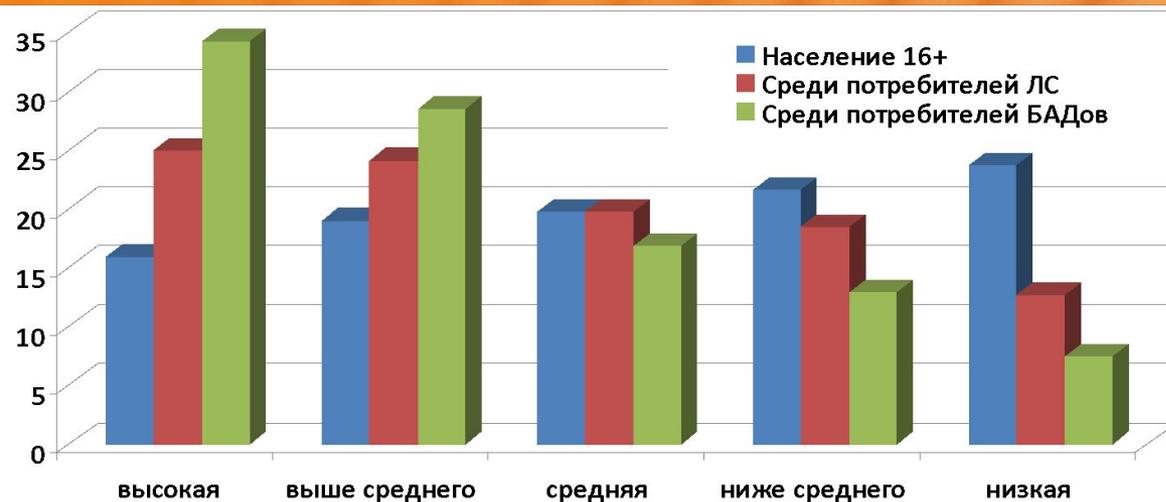
Динамика объема продаж БАД на фармацевтическом рынке России в 2004-2008гг.





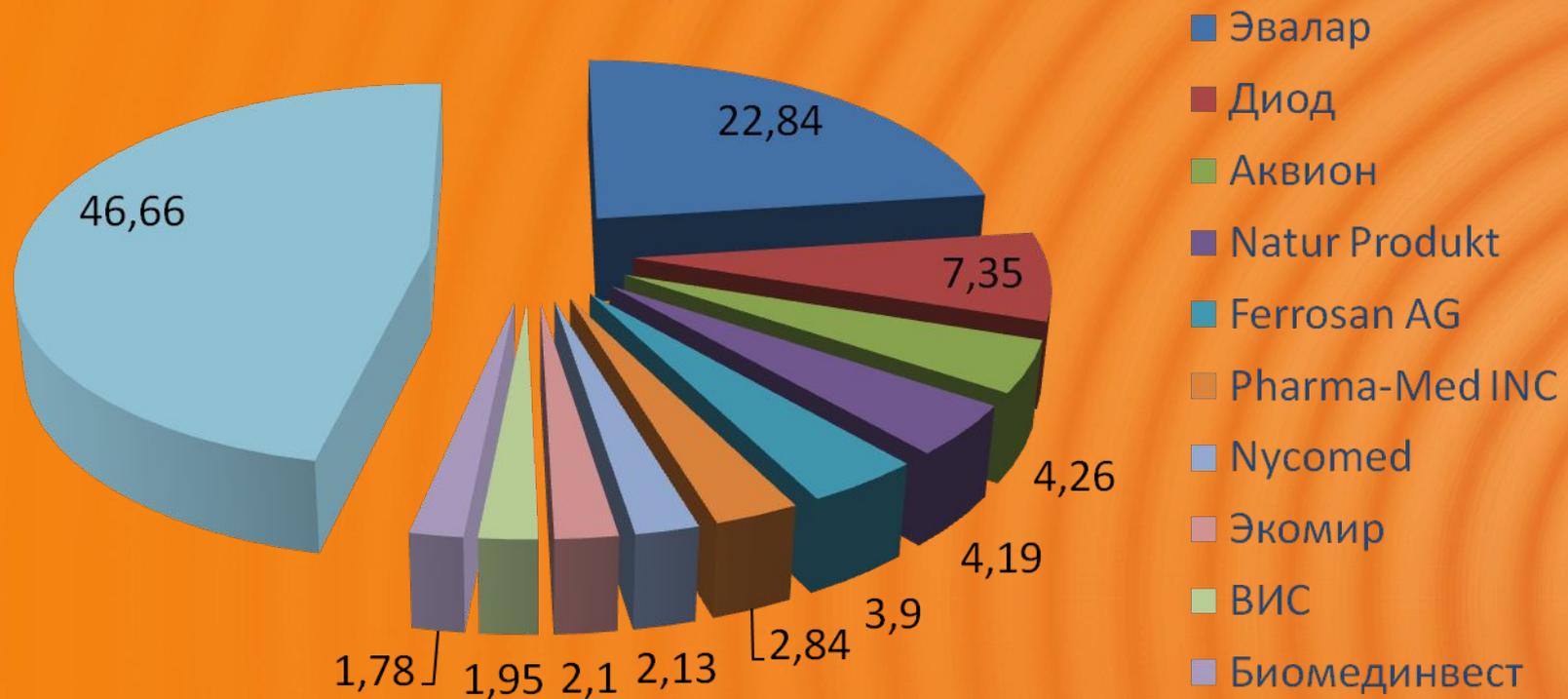
Структура потребления БАД в России по возрастным характеристикам, COMCON-pharma

отребительская активность населения России, COMCON-pharma



Долевое распределение производителей БАД на фармацевтическом рынке России (2008 г.)

Доля в стоимостном выражении, руб., %





Краткая характеристика российского рынка БАД

- Рынок БАД в России находится на стадии роста. Темп роста рынка в 2008 году по сравнению с 2007 годом составил 36% в рублях и 21% в упаковках.
- Объем оборота БАД в России в 2008 году составил 348 млн \$.
- Средняя стоимость упаковки БАД в 2008 году составила 47,36 руб., что на 9% выше, чем в 2007 году.
- Рынок олигопольный, высокой конкуренции, т.к. 10 компаний удерживают более 53% рынка в денежном выражении.
- В 2008 году число зарегистрированных БАД составило более 4300 наименований.



SWOT

Сила	Возможности
<ul style="list-style-type: none">○ Уникальный товар○ Высокий профессионализм топ-менеджмента○ Достаточный финансовый ресурс○ Наличие административного и политического ресурса	<ul style="list-style-type: none">○ Рынок в стадии роста○ Уход с рынка слабых конкурентов○ Отсутствие прямых конкурентов
Слабости	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">○ Команда в стадии формирования○ Недостаточно трудовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none">○ Снижение покупательской способности○ Возможно переключение производителя на прямые отгрузки товара в счет государственного заказа

КФУ

- Обеспеченность финансовыми ресурсами
- Уникальное товарное предложение для потребителя

ОБЩИЙ АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

1. Аудит маркетинга (маркетинговое исследование и анализ)
2. Ситуационный анализ: оценка потенциала рынка и устойчивости компании (ресурсное обеспечение)
3. **Определение целей маркетинговой деятельности**
4. Выбор целевых сегментов рынка
5. Разработка стратегии позиционирования
6. Разработка продуктовой политики
7. Разработка ценовой политики
8. Разработка сбытовой политики и плана продаж
9. Разработка коммуникативного плана
10. Разработка организационного плана (персонал, управление)
11. Разработка бюджета маркетинга



МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ

Цели маркетинга – это система качественных и количественных показателей, которых предприятие хочет достичь в течение определенного периода времени и которые отражены в плане маркетинга.

В обычной практике планирования в зависимости от горизонта плана маркетинга цели могут быть **стратегическими** (3-10 лет), **тактическими** (обычно на 1-3 года), **оперативными** (на несколько дней, недель или месяцев).

КАЧЕСТВЕННЫЕ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ МАРКЕТИНГА

К качественным целям обычно относят все те результаты, которых хотят добиться в данном периоде, по данному продукту или в рамках данной кампании. Примеры:

- занять лидирующую позицию на рынке;
- подготовить потребителей к выпуску на рынок нового продукта;
- удерживать рентабельность на приемлемом уровне и т.д.

Количественные цели характеризуют способы достижения качественных целей.

Количественные цели характеризуют способы достижения качественных целей. Примеры:

- вывести объем продаж на уровень 350-400 млн. рублей в год;
- завоевать рыночную долю на уровне 3,5-4%;
- обеспечить уровень спонтанной вспоминаемости бренда нового продукта до 25%;
- добиться показателя количественной дистрибьюции в 45%

КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В МАРКЕТИНГЕ

- Положение компании (продукта) на рынке;
- Географическое присутствие продукта;
- Объемы деятельности (выручка, объем продаж, кол-во клиентов, прибыль);
- Знание продукта целевыми потребителями;
- Формирование и функционирование каналов дистрибьюции (качественная и количественная дистрибьюция);
- Вовлеченность потребителей в потребление продукта;
- Удовлетворенность и лояльность потребителей;
- Доходность «единицы» маркетинга (на одного сотрудника, выручка с кв. м. торговой площади и пр.);
- Доходность маркетинговой деятельности





Маркетинговая стратегия

- Миссия компании – мы дарим здоровье, неугасающую молодость, красоту, успех, уверенность в себе и завтрашнем дне
- Целевые рынки: рынок потребителя БАД г.Москва и Санкт-Петербург

Цель: вывести на фармацевтический рынок России (гг. Москва, Санкт-Петербург) новую линейку препаратов Peptide Bio и достичь к 31 декабря 2011 года объемов продаж 7 млн \$

Количественные задачи на период до 01 июля 2011 года:

- Повысить уровень осведомленности потребителей до 35%
- Увеличить количество первичных покупок (пенетрация – 5%)
- Расширить каналы дистрибуции: количественная дистрибуция) до 25%, качественная – до 60%

Добиться уровня продаж 4 тыс. упаковок в месяц

ФОРМУЛА ДЛЯ РАСЧЕТА УРОВНЯ ПРОНИКНОВЕНИЯ (ПЕНЕТРАЦИИ) ПРОДУКТА НА РЫНОК

$$K_{\text{пр}} = \frac{K_1}{\text{Ч}_{\text{общ}}}$$

где

$K_{\text{пр}}$ – коэффициент проникновения (пенетрации)

K_1 – количество покупателей, купивших товар хотя бы один раз

$\text{Ч}_{\text{общ}}$ – общее количество потенциальных покупателей товара

S	Specific	Специфично
M	Measurable	Измеримо
A	Agreed to	Согласованн о
R	Realistic	Реалистичн о
T	Time-bound	Своевремен но

КОМПЛЕКСНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖ ПРОДУКТА

Задачи на 2012 год:

Цель компании: Увеличить объем продаж продуктовой группы «XXX» в 2012 году до 160 \$ млн. в ценах без НДС

Увеличение объема за счет роста рынка на 18 - 20 % или XXX \$млн

Увеличение объема продаж на 13 % или XXX \$млн. за счет роста уровня дистрибуции и маркетинговой активности по ТОП - позициям

Введение новых позиций на 11,6 % или XXX \$млн., в том числе:

Увеличение объема за счет расширения рынка сбыта на 1,5 % или XX \$млн., в том числе:



Страна	Рост, \$
Грузия	XXX
Армения	XXX
Молдавия	NNN
Франция	УУУ
Италия	XXX
Украина	AAA
Испания	ССС
Аргентина	XXX
Венгрия	AAA
США	БББ
Чили	AAA
Чехия	ВВВ

Белоруссия на XXX млн. \$
Казахстан на XXX млн. \$

2013 г.

Китай
Эстония
Латвия
Литва
Калининград
Монголия

Цель финансовая: Обеспечить получение прибыли по итогам деятельности 2012 года в размере XXX млн. \$, МД XX млн. \$.

Максимизация прибыли на высокоценных сегментах:
Оборот: _XXXXXX млн. \$.
МД: _XXXX млн. \$.

Увеличение оборота за счет товаров среднего ценового ассортимента:
Оборот: _XXX млн. \$.
МД: _XXX млн. \$.

Стабилизация прибыли на имиджевых товарах:
Оборот: _XXX млн. \$.
МД: _XXX млн. \$.

	Старые продукты	Новые продукты
Старые рынки	Точность прогноза 90-100 %	Точность прогноза 60-70 %
Новые рынки	Точность прогноза 40-50 %	Точность прогноза 10-20 %

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

1. **Доля рынка, занимаемая предприятием и ее динамика** (в т. ч. по отдельным географическим рынкам и продуктам)
2. **R (Revenues) - объем продаж, выручка от операционной деятельности** (в т. ч. по отдельным рынкам, продуктам, брендам)
3. **RG (Revenue Growth) - рост выручки (объема продаж)**
4. **Маржинальная прибыль**

**Маржинальная прибыль = объем продаж – прямые издержки
(на производство и сбыт)**

5. **Потребительский охват** - отношение фактического количества потребителей к количеству всех потенциальных потребителей
6. **Активная клиентская база (АКБ)** – количество активных потребителей, в том числе по сегментам
7. **Средняя стоимость привлечения одного клиента**

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

8. Средняя рентабельность клиента (отношение средней прибыли от клиента к среднему значению чистой выручки от клиента)

9. Доля нового продукта в совокупном обороте компании обороте (выручке от операционной деятельности)

10. Показатели эффективности системы сбыта:

- количество активных каналов сбыта
- доля доходов, полученная через сеть дилеров (дистрибьюторов), %
- количество активных дилеров\дистрибьюторов (в том числе, в географическом разрезе)

11. Знание и потребление продукта (спонтанная вспоминаемость, наведенное знание, знание УТП, индекс развития бренда и пр.)

12. Показатели эффективности использования финансовых средств, выделяемых на маркетинг:

- число торговых сделок относительно числа проведенных коммерческих переговоров
- доля административных расходов на маркетинг в объеме продаж
- средний доход на одного торгового работника

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

13. ROMI (РМИ) – возврат маркетинговых инвестиций, рентабельность маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment)

(Доп. прод. – Себестоимость доп. прод.) – Затраты на марк.
ROMI = -----
Затраты на маркетинг

14. Доля затрат на маркетинг в приросте продаж
 (рассчитывается по дополнительной выручке от продаж продукта (приросту продаж) или по общей выручке)

Доля затрат **Затраты на маркетинг**
 в доп. продажах. = ----- * 100%
Доп. продажи