

Маркетинговый план

кратко
ясно
просто

Джон Вествуд

John Westwood



short
read

ShortRead

Джон Вествуд

**Маркетинговый план:
кратко, ясно, просто**

«Олимп-Бизнес»

1996, 2000, 2006, 2013, 2016, 2019

УДК 331
ББК 65.054

Вествуд Д.

Маркетинговый план: кратко, ясно, просто / Д. Вествуд —
«Олимп-Бизнес», 1996, 2000, 2006, 2013, 2016,
2019 — (ShortRead)

ISBN 978-5-9693-0450-5

Известный британский маркетолог предлагает пошаговую инструкцию по составлению эффективного маркетингового плана. Подробно описаны основные вехи создания этого документа; рассказано, как опередить конкурентов и вовремя занять нишу на рынке. Особое внимание уделено вопросам маркетингового аудита, постановке целей и разработке бюджета. Важное место в книге занимают полезные шаблоны и практические советы, которые помогут читателю развить необходимый навык планирования. Издание будет полезно всем, кто стремится повысить качество своей работы и вывести бизнес на новый уровень, используя многолетний опыт западных стран в сфере маркетинга.

УДК 331
ББК 65.054

ISBN 978-5-9693-0450-5

© Вествуд Д., 1996, 2000, 2006, 2013,
2016, 2019
© Олимп-Бизнес, 1996, 2000, 2006,
2013, 2016, 2019

Содержание

Предисловие	6
1. Введение	7
Что такое продажа?	9
Что такое маркетинг?	10
Что такое маркетинговое планирование?	12
Этапы подготовки маркетингового плана	13
2. Анализ текущей ситуации. Маркетинговый аудит	16
Аудит маркетинговой среды	17
Аудит маркетинговой деятельности	18
Аудит маркетинговой системы	19
Маркетинговая среда – изучение конъюнктуры рынка	20
Исследование внутреннего рынка	25
Что такое сегментация рынка?	26
Перечень контрольных данных	27
Способы представления данных	29
Анализ текущей ситуации	33
SWOT-анализ	34
3. Цели	39
Что такое маркетинговая цель?	40
Основные виды продукции	42
Продуктовая линейка	44
Относительные темпы роста и доля рынка	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Джон Вествуд

Маркетинговый план: кратко, ясно, просто

Люсинде и Бену, которые всегда благодарны своему отцу за его планы

Предисловие

Данная книга отличается от большинства книг по бизнесу. Это, скорее, рабочая тетрадь, которая позволит вам составить собственный маркетинговый план.

Вы шаг за шагом сможете наблюдать за разработкой маркетингового плана для вымышленной «Компании – производителя оборудования» и понять, как выполняются различные этапы маркетингового планирования; а упражнения помогут написать разделы собственного маркетингового плана.

К тому моменту, когда книга подойдет к концу, у автора будет готов свой маркетинговый план, а у читателя – свой собственный.

Книгу можно использовать по-разному, например:

- для составления индивидуальных маркетинговых планов;
- в качестве индивидуального учебного пособия;
- для тренировки группового маркетингового планирования;
- как учебник по маркетинговым курсам.

В конце книги приводится готовый маркетинговый план; по ходу повествования возникают вопросы, на которые даны развернутые ответы.

1. Введение

Планирование – одна из важнейших задач управления. Деятельность компании ведется согласно корпоративному или бизнес-плану. При этом маркетинговый план является ключевым компонентом бизнес-плана, так как должен определить наиболее перспективные возможности для вашего бизнеса, наметить пути выхода на выбранные рынки, описать способы захвата и сохранения позиций на них. Это средство коммуникации, объединяющее все элементы маркетинга в согласованном плане действий. Здесь должно быть подробно описано следующее: кто, что именно, когда, где и каким образом будет делать, чтобы достичь поставленных целей.

Общий маркетинговый план компании может состоять из нескольких небольших, менее масштабных маркетинговых планов в отношении отдельных продуктов или областей, которые могут разрабатываться при возникновении необходимости.

Большая часть книг по маркетинговому планированию посвящена теории. Такой подход хорош для студентов экономических факультетов, но слишком усложняет процесс в глазах среднего менеджера по продажам. Данная книга представляет практический подход, включающий в себя ровно столько теории, сколько необходимо для понимания процесса планирования. По мере чтения вы научитесь понимать принципы маркетингового планирования более широко – до такой степени, что будете способны выполнить базовый объем работы, необходимой для составления маркетингового плана любого типа.

Однако перед персоналом в сфере продаж и маркетинга всё чаще возникают задачи, связанные с максимально быстрым составлением индивидуальных планов для продукта или области. Книга предназначена в помощь таким людям; это своего рода учебник по маркетингу и составлению общего маркетингового плана.

На протяжении всей книги мы будем следить за судьбой некой компании, производящей фильтры и краны. Она будет использована в качестве примера для маркетингового плана, который охватит все продукты, выпускаемые ею для внутреннего рынка. Чтобы извлечь из книги максимальную пользу, необходимо использовать приводимые примеры и по мере постепенного продвижения вперед подготовить эквивалентный маркетинговый план для продукта вашей собственной компании. К концу чтения у вас появится собственный маркетинговый план.

Чтобы облегчить процесс логического упорядочения ваших мыслей и фактов, с которыми предстоит работать, далее будет предложена формальная структура плана; ей и нужно следовать.

Это сделано для того, чтобы:

- людям, читающим план, было легче следить за вашими аргументами и видеть, как вы пришли к определенным выводам;
- вам было проще составить профессионально выглядящий и наиболее полный документ даже при наличии сравнительно небольшого объема информации.

«Компания – производитель оборудования» – компания среднего размера, базирующаяся на юге Англии. Основные данные приведены ниже.

Название компании: «Компания — производитель оборудования»	
Годовой оборот:	6 млн ф. ст.
Продажи в Великобритании:	2 млн ф. ст.
Экспортные продажи:	4 млн ф. ст.
Операционная прибыль:	1,05 млн ф. ст.
Количество сотрудников:	65
Основная продукция:	краны и фильтры

Перечислите ту же информацию ниже для вашей собственной компании или бизнес-единицы:

Название компании:

Годовой оборот:

Продажи в Великобритании:

Экспортные продажи:

Операционная прибыль:

Количество работников:

Основные продукты:

Прежде чем продолжить, необходимо разобраться с некоторыми основными определениями и понятиями. Для этого ответьте на следующие вопросы:

Что такое продажа?

Что такое маркетинг?

Что такое маркетинговое планирование?

Сравните ваши ответы с определениями, которые приведены далее.

Что такое продажа?

Продажа – это понятие, обозначающее процесс убеждения покупателя в необходимости приобрести продукт. Продажа обеспечивает «сегодняшние заказы»; это, однако, лишь один из аспектов маркетинга.

Что такое маркетинг?

В словарях мы встречаем такое определение маркетинга: «предоставление товаров или услуг для удовлетворения потребностей клиентов». Другими словами, маркетинг – это выяснение того, чего именно хочет клиент и подходят ли продукты компании для удовлетворения этих потребностей. Кроме того, здесь подразумевается и процесс получения компанией прибыли. Успешный маркетинг предполагает наличие необходимого продукта в нужном месте и в нужное время, а также информирование об этом клиента. Именно потому он приносит «завтрашние заказы».

В маркетинге объединены возможности компании и требования ее клиентов. Компаниям приходится проявлять гибкость для достижения такого баланса на рынке; они должны быть готовы менять или вводить новые продукты, выходить на новые рынки. Им также следует научиться понимать как своих клиентов, так и рынок. Этот процесс балансировки происходит в «маркетинговой среде», которая не контролируется частными лицами или компаниями, постоянно меняется и требует неустанного мониторинга.

Поэтому маркетинг включает:

- возможности компании;
- требования заказчика;
- маркетинговую среду.

Инструменты маркетинга позволяют управлять возможностями компании и контролировать четыре основных элемента ее деятельности, которые часто называют «маркетинговым комплексом», также известным как «четыре Пи» (*англ.* four Ps – по букве «Р» английского алфавита). Это четыре контролируемые переменные, которые помогают компании выработать политику, приносящую прибыль и удовлетворяющую ее клиентов:

- проданный товар (Продукт, Product);
- ценовая политика (Ценообразование, Pricing);
- как продвигается товар (Продвижение, Promotion);
- места реализации (Место, Place).

«Продвижение» и «место» в первую очередь связаны с охватом ваших потенциальных клиентов, а «продукт» и «ценообразование» позволяют удовлетворить их требования.

Вопросы практики

Рассмотрим маркетинговый пакет «Компании – производителя оборудования» для линейки продуктов: «Стандартные фильтры».

Стандартные фильтры

● *Ценообразование*

Для этого продукта мы приняли «политику скидок». Мы предлагаем:

- скидки при онлайн-покупках, поощряющие использование нашего интернет-магазина;
- оптовые скидки для поощрения крупных покупок;
- уровень скидки на следующий год в зависимости от объема покупок в этом году.

● *Продвижение*

Для этого продукта мы приняли следующий подход:

- рекламируем продукт в отраслевой периодической печати;

- предоставляем ряд брошюр о продуктах, которые можно загрузить с нашего сайта;
- проводим регулярные рассылки посредством обычной и электронной почты.

● *Реализация*

Продукт продается в Великобритании через наши собственные отделы продаж и независимых дистрибьюторов. Также он доступен в нашем интернет-магазине, а за рубежом продается через независимых дистрибьюторов.

Рассмотрим маркетинговый комплекс для продуктов вашей компании. По каждому из ваших основных продуктов напишите некоторые примечания о ценовой политике, о том, как продукт продвигается и реализуется.

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
<i>Ценообразование</i>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<i>Продвижение</i>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<i>Реализация</i>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

Что такое маркетинговое планирование?

Термин *маркетинговое планирование* используется для описания методов применения маркетинговых ресурсов для достижения целей маркетинга. Звучит вроде бы просто, но в действительности это очень сложный процесс. Ресурсы и цели будут варьироваться от компании к компании, а также станут меняться со временем. Маркетинговое планирование используется для сегментирования рынков, определения позиции на рынке, прогнозирования размера рынка и планирования жизнеспособной доли рынка в каждом его сегменте.

Процесс включает:

- проведение маркетинговых исследований внутри и за пределами компании;
- анализ сильных и слабых сторон компании;
- выдвижение предположений;
- прогнозирование;
- постановку маркетинговых задач;
- формирование маркетинговых стратегий;
- определение программ;
- определение размера бюджетов;
- анализ результатов и пересмотр целей, стратегий или программ.

Каждый из пунктов будет обсуждаться отдельно в следующих главах.

Процесс планирования поможет:

- лучше использовать ресурсы компании для определения возможностей маркетинга;
- поощрять командный дух и поддерживать фирменный стиль;
- двигать компанию к достижению ее корпоративных целей.

Кроме того, маркетинговые исследования, проводимые в рамках процесса планирования, обеспечат надежную базу информации для настоящих и будущих проектов.

НА ЗАМЕТКУ

Маркетинговое планирование – это итеративный процесс. Планы должны пересматриваться и обновляться по мере их выполнения.

Этапы подготовки маркетингового плана

Этапы подготовки маркетингового плана показаны на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. Процесс маркетингового планирования

Постановка корпоративных целей

Корпоративные цели устанавливаются высшим руководством, и это может не входить в ваши должностные обязанности. Тем не менее вам необходимо знать о корпоративных целях вашей компании, и конечный план должен соответствовать им.

Проведение внешнего маркетингового исследования

Поскольку компании существуют и работают в маркетинговой среде, первым шагом в маркетинговом плане является исследование этой среды, которое проводится непосредственно на рынках, а затем собранная информация анализируется в контексте маркетинга продуктов.

Проведение внутреннего маркетингового исследования

Возможно, даже более важной, чем общая рыночная, является внутренняя информация о компании, собранная на протяжении всей истории ее существования. Это будут данные о продажах/заказах и марже/прибыли, относящиеся к продуктам и разделам плана. Такую информацию необходимо вводить в контекст в виде доли рынка по географическому региону и типу отрасли для отдельных продуктов и в целом.

Проведение SWOT-анализа¹

Когда вся информация и мнения по результатам исследования рынка собраны, материалы должны быть проанализированы и представлены таким образом, чтобы помочь принять наилучшие решения. Это можно сделать, выбрав ключевую информацию и выполнив SWOT-анализ. Метод проведения SWOT-анализа подробно объясняется в главе 2.

Выдвигайте предположения

Сам план базируется на ряде четко понимаемых предположений, основанных на внешних экономических, технологических и конкурентных факторах.

Установите маркетинговые цели и оцените ожидаемые результаты

Следующий шаг – постановка маркетинговых целей, и это ключ ко всему процессу маркетинга. Основные цели плана должны отражать именно то, чего вы хотите достичь. В главе 3 рассматривается процесс постановки таких целей.

Выработка маркетинговых стратегий и планов действий

Маркетинговые стратегии – это методы, которые позволят достичь поставленных маркетинговых целей. Они относятся к элементам комплекса маркетинга, а именно: продукту, ценообразованию, продвижению и месту. Для каждой цели необходимо разработать стратегии, относящиеся к этим отдельным элементам. Сначала должна быть изложена маркетинговая стратегия, а затем подготовлены планы действий, что подробно описано в главе 4.

Определение программ, включая рекламу и планы продвижения продукта

Определение программ означает определение следующего: кто, что, когда, где и как делает.

Определение размеров бюджета

Можно ставить цели, разрабатывать стратегии и планы действий, но они должны быть экономически эффективными. Формирование бюджетов определяет ресурсы, необходимые для выполнения плана, количественно определяет его стоимость, а также финансовые риски. Всё это объясняется в главе 7.

Написание плана

После выполнения всех вышеперечисленных действий вы сможете подготовить письменный план, в котором должна содержаться только ключевая информация, требующаяся для передачи исполнителям.

Передача плана

¹ SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации. SWOT (англ.) – акроним, который обозначает четыре категории факторов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы). – *Здесь и далее примеч. пер.*

Если план не будет должным образом доведен до сведения тех, кто будет его реализовывать, вы потерпите неудачу.

Пересмотр и обновление

Условия и ситуации будут меняться; соответственно, план должен регулярно пересматриваться в свете меняющихся обстоятельств.

Краткие выводы

Маркетинговое планирование предполагает применение маркетинговых ресурсов для достижения маркетинговых целей. Оно используется:

- для сегментации рынка;
- для определения положения на рынке;
- для прогнозирования размера рынка;
- для планирования жизнеспособной доли в каждом сегменте рынка.

2. Анализ текущей ситуации. Маркетинговый аудит

Маркетинговый аудит – это детальное изучение таких маркетинговых аспектов, как среда, конкретная деятельность и внутренняя система компании. В данной главе основное внимание уделено аудиту маркетинговой среды. Маркетинговые комплекс и система будут более подробно рассмотрены в следующих главах.

Аудит маркетинговой среды

Это изучение рынков компании, клиентов, конкурентов, общей экономической и политической среды, которое является итеративным процессом и предполагает маркетинговые исследования, сбор исторических данных о вашей компании и производимых ею продуктах. Только начав анализировать собственные внутренние данные, вы поймете, на какие внешние секторы рынка нужно обращать внимание, а получив данные извне, сможете сфокусироваться на областях применения, несущественных для вашей компании, но значительных в контексте рынка и, следовательно, требующих дальнейшего изучения.

Аудит маркетинговой деятельности

Это исследование маркетингового комплекса компании: продукт, цена, продвижение и место.

Аудит маркетинговой системы

Это рассмотрение имеющейся в настоящее время структуры маркетинговой организации вместе с ее системами.

Маркетинговая среда – изучение конъюнктуры рынка

При рассмотрении исторических данных о продажах, осуществляемых в вашей компании, необходимо собирать информацию, которую можно будет использовать в перспективе; среди прочего это подразумевает изучение конъюнктуры рынка, а именно сбор информации о ваших рынках и последующий анализ в контексте маркетинга продуктов.

Изучение конъюнктуры рынка используется:

- для получения описания рынка;
- для отслеживания изменений на рынке;
- для принятия решения о действиях, требующихся от компании, и оценки результатов этих действий.

Данные маркетинговых исследований делятся на первичные и вторичные. Первичные данные получают из первоисточников, то есть непосредственно на рынке. Также их можно раздобыть самостоятельно, проведя сбор информации, что называется, «в поле», – либо поручив консультанту или компании, занимающейся исследованиями рынка, выполнить такой сбор для вас. Вторичные данные по исследованию рынка, напротив, получают не «в поле», а из вторичных, уже имеющихся источников, и это называется вторичным исследованием.

Обычно перед поиском иных источников проводят вторичные исследования в интернете. Огромное количество информации доступно онлайн, и большая ее часть может быть получена бесплатно – например, в поисковой системе Google (www.google.com).

Если вам нужна информация о производстве молока, просто введите в поисковую строку «производство молока» или «производство молочных продуктов», и, помимо сайтов со статистическими данными, вы найдете сайты о соответствующем производстве. Чтобы уточнить предмет поиска, попробуйте набрать «статистика производства молока», а если вас интересует производство молока только в Европе или только в Великобритании, просто введите «производство молока + Европа» или «производство молока + Великобритания».

Кроме того, многое об основных конкурентах вы сумеете узнать, проверив их веб-сайты. В разделе «О нас» часто рассказывается история компании, а в разделе «Продукты» можно скачать PDF-файлы рекламных проспектов, технических описаний и другие данные.

Исчерпав возможности интернет-поиска, используйте другие источники для получения более конкретных данных. Вам могут пригодиться следующие.

- Государственная статистика (из Управления национальной статистики, www.ons.gov.uk). Примечание: большинство правительственных департаментов, многих других учреждений и государственных органов в настоящее время объединены в GOV.UK, www.gov.uk/government/organisations (на момент написания книги Управление национальной статистики имело собственный веб-сайт, но это может измениться)².
- Отчеты по экспортным рынкам по странам (от Департамента международной торговли, www.gov.uk/dit). Прямая ссылка на такие отчеты: www.gov.uk/government/collections/exporting-country-guides.
- Информация о компании (из Регистрационной палаты, www.gov.uk/government/organisations/companies-house, или таких компаний, как Kompass, gb.kompass.com).
- Справочники о компании.

² Все ссылки на сайты даны для соответствующих структур, органов и компаний Великобритании.

- Торговые ассоциации (подробности о торговых ассоциациях для вашей отрасли можно найти на Форуме торговых ассоциаций, www.taforum.org).

- Подготовленные отчеты (от таких компаний, как Keynote, www.Keynote.co.ukwww.euromonitor.com; Euromonitor, www.Keynote.co.ukwww.euromonitor.com; Mintel, www.mintel.com; Frost & Sullivan, www2.frost.com).

- Отраслевые сайты (например, www.essentialchemicalindustry.org для химической промышленности; www.leatherheadfood.com для пищевой промышленности; www.poyry.com для целлюлозно-бумажной промышленности).

Информация об исследовании рынка для вашего маркетингового плана будет состоять из информации о рынке и информации о продукте.

Информация о рынке

Информация о рынке – это следующее.

• <i>Размер рынка</i>	Насколько он велик? Как он сегментирован/структурирован?
• <i>Его характеристики</i>	Кто основные клиенты? Кто основные поставщики? Какие основные продукты продаются?
• <i>Состояние рынка</i>	Это новый рынок? Сформировавшийся рынок? Насыщенный рынок?
• <i>Насколько хороши дела у компаний</i>	Относительно рынка в целом? По отношению друг к другу?
• <i>Каналы сбыта</i>	Какие именно?
• <i>Методы коммуникации</i>	Какие методы используются: пресса, телевидение, интернет, электронная почта, социальные сети? Каковы типы продвижения товара на рынке (стимулирования сбыта)?
• <i>Финансовая информация</i>	Есть ли проблемы, связанные: с налогами/сборами? с ограничениями на импорт?
• <i>Юридическая информация</i>	Ситуация с патентами; стандарты на продукцию Законодательство, касающееся агентов Торговые марки / авторское право Защита интеллектуальной собственности (проекты, программное обеспечение и т. д.)
• <i>Информация о развитии</i>	Какие новые направления рынка развиваются? Какие новые продукты развиваются? Возможно ли появление нового законодательства или новых правил?

Информация о продукте

Информация о продукте – это в том числе данные о вашей компании, ваших конкурентах и клиентах.

- *Потенциальные клиенты*
 - Кто они?
 - Где они находятся?
 - Кто лидеры рынка?
 - Есть ли у них конкуренты?
- *Ваша собственная компания*
 - Удовлетворяют ли существующие продукты потребностям клиентов?
 - Нужна ли дальнейшая разработка продукта?
 - Требуются ли совершенно новые продукты?
 - Каков будет потенциал нового продукта?
 - Как ваша компания воспринимается на рынке?
- *Ваши конкуренты*
 - Кто они?
 - Как размер их компании соотносится с размером вашей?
 - Где они находятся?
 - Работают ли они в тех же секторах рынка, что и вы?
 - Какие продукты они производят/ продают?
 - Каковы их цены в сравнении с вашими?
 - Какие каналы продаж/сбыта они используют?
 - Представляли ли они недавно новые продукты?

Пример

«Компания – производитель оборудования» приступает к исследованию внешнего рынка и ищет информацию о кранах и фильтрах, а также о компаниях, которые их производят. Для этого конкретного маркетингового плана компания сосредотачивает свое внимание на рынке Великобритании.

У компании уже имеется достаточно информации о кранах. Компания входит в Британскую ассоциацию производителей кранов и клапанов (British Valve & Actuator Association, BVAA). BVAA располагает сведениями обо всех производителях кранов в Великобритании – членах Ассоциации, а также детальной информацией о типах кранов, которые они производят. Наша компания производит шаровые краны, и на сайте BVAA видно, что в Ассоциацию входят еще шесть производителей таких же кранов. Остальные компании производят другие виды кранов – мембранные, затворные, дроссельные и др.

Затем компания изучает сайты всех своих основных конкурентов. Это сайты www.biggsvalves.com и www.sparcovalves.com для их основных конкурентов в Великобритании, а также www.texasvalves.com и www.dvk.com для главных конкурентов за рубежом. Они также проверяют www.dvk.co.uk, который является британским веб-сайтом их немецкого конкурента, компании DVK. На этих веб-сайтах можно увидеть программные заявления конкурентов, скачать данные об имеющихся и новых продуктах,

увидеть информацию о разработках – например, о создании нового распределительного центра компанией DVK.

После этого компания заходит на сайт Регистрационной палаты (www.gov.uk/government/organizations/companieshouse) и использует сервис WebCHeck для поиска информации, включая годовые отчеты своих конкурентов в Великобритании. Компания может покупать отчеты онлайн и загружать их в формате *.pdf. Предоставляемая информация сильно различается, так как небольшие компании не обязаны сообщать о своих оборотах, а подразделения более крупных компаний могут иметь отдельные отчеты. Тем не менее большинство компаний по-прежнему сообщают о годовом объеме продаж, включающем продажи в Великобритании и экспорт.

Следующим источником является Управление национальной статистики, www.ons.gov.uk, чей сайт приводит статистику Prodcom. Это детали стоимости производства, импорта и экспорта продукции для Великобритании. Он использует заголовки Prodcom, установленные Евростатом. Данные обычно предоставляются в форме ежегодных публикаций. Ответственные за поиск информации представители компании вводят «краны» в поисковую систему на веб-сайте и получают ряд отчетов по теме «Продажа и торговля продуктами: краны и клапаны», из которых необходимо выделить информацию, касающуюся шаровых кранов. Вычитая импорт из экспорта и отняв результат от объема британского производства, они могут установить, что британский рынок шаровых кранов составляет 10 млн ф. ст.; они продают на 1 млн ф. ст. на рынке Великобритании.

Статистика Prodcom также сообщает, что импорт составляет 4 млн ф. ст., из которых 2 млн ф. ст. поступают из других стран ЕС.

Наконец, от BVAA наша компания узнает, что есть ряд опубликованных отчетов таких компаний, как Frost & Sullivan (www2.frost.com), и небольших компаний по исследованию рынка. Они могут получить некоторые отчеты, включая «Насосы и краны в водном хозяйстве» и «Обзор поставщиков оборудования для пищевой промышленности».

Теперь представители компании могут установить, что британский рынок для их продукции составляет около 10 млн ф. ст.; их продажи составляют 1 млн ф. ст. Импорт составляет 4 млн ф. ст., из которых 2 млн ф. ст. поступают из стран ЕС. На основании этих данных они могут составить таблицу, показывающую доли рынка Великобритании (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1. Информация о доле рынка

Шаровые краны, доля на рынке Великобритании		
<i>Компания</i>	<i>тыс. ф. ст.</i>	<i>%</i>
Equipment Mfg	1000	10
Biggs Valves	2200	22
Sparco Valves	800	8
DVK (Германия)	1600	16
Texas Valves (США)	800	8
Другие	3600	36
Всего	10000	100

Исследование внутреннего рынка

В дополнение к исследованию внешнего рынка у вашей компании есть множество данных, которые весьма ценны при составлении маркетингового плана; однако, скорее всего, их слишком много и вам сложно разобраться, какая информация является наиболее важной. Вполне вероятно, многие данные не будут доступны в требуемой форме: например, общие данные о продажах, но без разбивки на отдельные продуктовые линейки или сегменты рынка.

Исторические данные, относящиеся к подготовке вашего маркетингового плана, в основном представляют собой сведения о продажах/заказах; эти сведения разделяются и анализируются таким образом, чтобы они отражали ключевые сегменты рынка, на котором вы продаете свои продукты.

Что такое сегментация рынка?

У разных клиентов разные потребности. Не всем нужен один и тот же продукт, и не все требуют одинаковой товарной выгоды. Даже если взять какой-то один продукт, не все клиенты будут покупать его по одним и тем же причинам.

НА ЗАМЕТКУ

Сегментация рынка позволяет учитывать:

- рынки, на которых вы фактически находитесь;
- рынки, на которых ваша компания должна присутствовать.

Вы должны уметь разделить свою клиентскую базу на группы клиентов со схожими потребностями. Каждая из таких групп представляет собой сегмент рынка.

В области потребительских товаров и услуг, как правило, применяется классификация конечных пользователей с помощью методов, которые разделяют потребителей по социально-экономическим группам, возрасту, полу, профессии или региону.

Маркетинг промышленных товаров отличается от маркетинга услуг. Поскольку заказчиком обычно является другая компания или государственное учреждение, число клиентов, скорее всего, составит десять тысяч, а не десять миллионов, а у поставщиков электростанций, угольных шахт и т. д., возможно, лишь несколько сотен.

Поэтому в данном случае для определения сегментов используют:

- географический регион;
- отрасль или отраслевой подсектор;
- продукт;
- применение;
- размер (компания) конечного пользователя;
- канал сбыта – дистрибьютор, производитель оборудования;
- конечный пользователь.

Сегментация также может быть основана:

- на объеме заказа;
- на частоте заказов;
- на статусе лица, принимающего решение.

При сегментации рынка важно позволить рынку сегментировать себя самостоятельно, потому что отдельные сегменты существуют независимо от компании и ее продуктов.

Для продуктов и рынков, охватываемых вашим планом, нужно собрать и предоставить информацию за два-три полных года вместе с историческими продажами текущего года. Вам следует показать информацию о любой доступной марже с продаж, скорректировать цифры в соответствии с инфляцией и владеть всеми данными – фактическими и скорректированными.

Перечень контрольных данных

Перед началом сбора данных для маркетингового плана полезно подготовить перечень контрольных данных. Его точное содержание варьируется в зависимости от диапазона действия плана, но он должен включать детали желаемой сегментации продаж и вашей клиентской базы, а также оценку активности конкурентов/доли рынка. Детали информации будут различаться в зависимости от типа компании, а значит, детали, представленные в перечне, также будут различаться, но они должны быть адаптированы к вашей компании.

Чтобы подготовить маркетинговый план для рынка Великобритании по всем своим продуктам, «Компания – производитель оборудования» составила контрольный перечень необходимой информации (см. ниже).

1. История продаж

Продажи за последние три года в стоимостном выражении (включая наценки, если таковые имеются):

- для рынков сбыта: южные, центральные и северные графства Великобритании, Уэльс, Шотландия / Северная Ирландия;
- для товарных групп: шаровые краны, фильтры типа «S», типа «A» и типа «K», комплекты оборудования; для основного оборудования и запчастей.

Также штучные продажи:

- несколько кранов по модельным размерам;
- несколько фильтров по модельным размерам.

2. Клиенты

Общее количество клиентов:

- по рынкам сбыта: южные, центральные и северные графства Великобритании, Уэльс, Шотландия / Северная Ирландия;
- по купленной продукции: шаровые краны, фильтры типа «S», типа «A» и типа «K», комплекты оборудования;
- по рынкам: химическая/нефтехимическая промышленность, водное хозяйство и водоподготовка, обработка бумаги, продукты питания;
- по ключевым клиентам, то есть топ-40 по обороту продаж.

3. Конкуренция

- Кто является конкурентом для каждой группы продуктов.
- Каковы доли рынка по каждому продукту для каждого конкурента.

Теперь подготовьте перечень контрольных данных для вашей собственной компании по продуктам и областям, которые будут охвачены вашим планом.

Перечень контрольных данных

1. История продаж

Подготовьте продажи за последние три года (для):

2. Клиенты

Сегментируйте клиентов (по):

3. Конкуренция

Как мы хотим представить информацию о конкурентах?

Способы представления данных

В зависимости от масштаба плана данные о продажах могут быть разбиты на отдельные таблицы по географическим параметрам, по продуктам, по отраслям или по всем этим категориям.

Цифры можно легко подготовить на компьютере в табличном виде при помощи Microsoft Excel или Apple Numbers (для Mac). Эти программы имеют возможность отображения графических данных, введенных в таблицы. Обычно при сведении исторических данных в электронной таблице макет формы расширяют, чтобы включить столбцы для тех лет, которые будет охватывать маркетинговый план. Одновременно столбцы для будущих лет останутся пустыми, поскольку текущей задачей является запись исторических и текущих данных о продажах; однако в дальнейшем будет проще планировать показатели продаж, чтобы можно было проводить сравнения и видеть тенденции.

В таблице 2.2 показано, как можно представить цифры для «Компании – производителя оборудования» с целью их использования в маркетинговом плане для Великобритании.

Таблица 2.2. Показатели продаж в Великобритании (все товары)

Показатели продаж «Компании — производителя оборудования»						
Торговая зона: Великобритания	Фактические			Прогноз		
Год (все значения в тыс. ф. ст.)	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
Фильтры	200	450	600			
Краны	1400	1200	1000			
Комплектующие	300	350	400			
Итого	1900	2000	2000			

Инфляция за последние три года составляла 3% в год. Поэтому данную информацию необходимо скорректировать с учетом инфляции (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Показатели продаж в Великобритании (с учетом инфляции)

Показатели продаж «Компании — производителя оборудования»						
Торговая зона: Великобритания	Фактические			Прогноз		
	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
Год (все значения в тыс. ф. ст.)						
Фильтры	200	437	566			
Краны	1400	1165	943			
Комплектующие	300	340	377			
Итого	1900	1942	1886			

Другой способ оценить рост объема – анализ штучных продаж, а не объема продаж (табл. 2.4).

Таблица 2.4. Штучные продажи фильтров

Показатели продаж «Компании — производителя оборудования»						
Торговая зона: Великобритания	Фактические			Прогноз		
	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
Продукт: фильтры						
Год (количество единиц)						
Тип «S»	402	396	412			
Тип «A»	100	120	140			
Тип «K»	50	100	150			
Комплекты оборудования	4	8	14			
Итого	556	624	716			

Огромное значение имеет рентабельность продаж, поэтому необходимо также указывать наценки, возникающие при продаже различных продуктов (табл. 2.5).

Таблица 2.5. Данные о продажах в Великобритании, включая информацию о марже

Показатели продаж «Компании — производителя оборудования»							
Торговая зона: Великобритания							
Год	20X3		20X4		20X5		Комментарии
	Продажи, тыс. ф. ст.	Валовая прибыль, %	Продажи, тыс. ф. ст.	Валовая прибыль, %	Продажи, тыс. ф. ст.	Валовая прибыль, %	
Фильтры	200	40	450	40	600	40	
Краны	1400	30	1200	30	1000	30	
Комплектующие	300	60	350	60	400	60	
Итого	1900	35,8	2000	37,5	2000	39	

Подробная информация также должна быть указана для основных географических областей (табл. 2.6).

Таблица 2.6. Показатели продаж кранов в Великобритании

Показатели продаж «Компании — производителя оборудования»						
Торговая зона: Великобритания						
Продукт: краны						
Год (количество единиц)	Фактические			Прогноз		
	20X3	20X4	20X5	20X6	20X7	20X8
Южные графства	295	250	230			
Центральные графства	485	415	360			
Северные графства	525	420	300			
Уэльс	45	55	60			
Шотландия / Северная Ирландия	50	60	50			
Итого	1000	1200	1000			

Эта информация также может быть показана графически, как на рисунках 2.1 и 2.2.

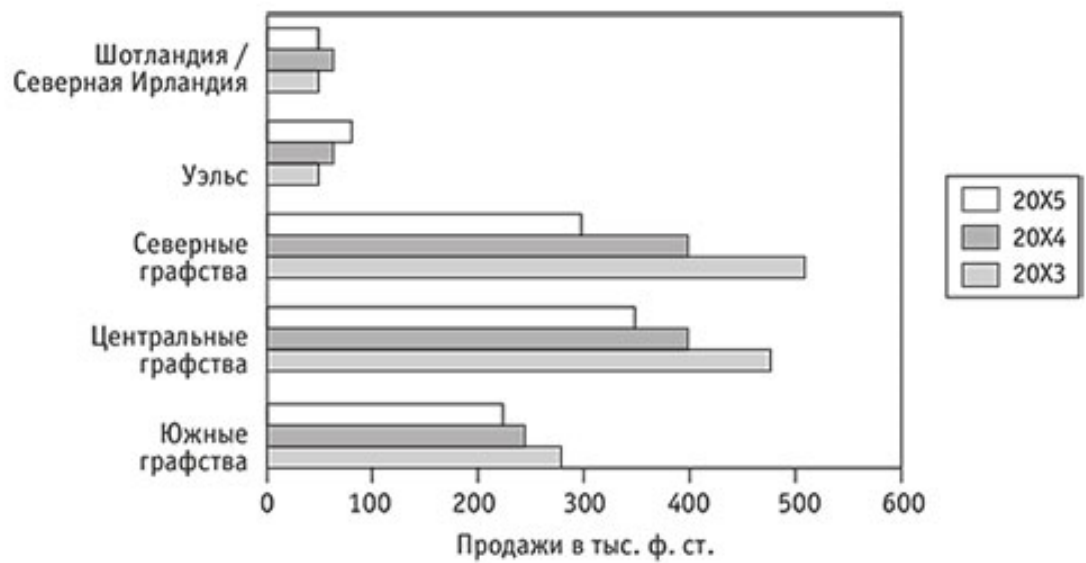


Рисунок 2.1. Показатели продаж кранов в Великобритании



Рисунок 2.2. Продажи в Великобритании по продуктам

Теперь подготовьте аналогичный набор данных по вашему продукту для собственного примерного плана. Это упражнение очень важно, даже если у вас нет всех перечисленных данных для заполнения таблиц.

Анализ текущей ситуации

Завершение исследования рынка и сбор исторических данных о вашей компании и ее продуктах – это только первый шаг. Собранную информацию необходимо проанализировать и представить так, чтобы ее можно было использовать для планирования. Здесь поможет анализ текущей ситуации, в котором:

- изучен экономический и деловой климат;
- учтено положение компании на стратегических рынках и в ключевых областях продаж;
- рассмотрены сильные и слабые стороны компании – ее организация, эффективность и ключевые продукты;
- проведено сравнение компании с конкурентами;
- выявлены возможности и угрозы.

Результаты такого анализа включены в маркетинговый план под следующими заголовками.

- Предположения.
- Продажи.
- Стратегические или ключевые рынки.
- Ключевые продукты.
- Основные направления продаж.

SWOT-анализ

Ключевым процессом, используемым в анализе текущей ситуации, является SWOT-анализ.

НА ЗАМЕТКУ

SWOT означает следующее:

Сильные (strengths) и слабые (weaknesses) стороны в том, что касается возможностей (opportunities) и угроз (threats) на рынке.

Сильные и слабые стороны характеризуют компанию и ее продукты, в то время как возможности и угрозы обычно рассматриваются в качестве внешних, не контролируемых вашей компанией факторов. SWOT-анализ предполагает понимание и анализ сильных и слабых сторон, выявление угроз для бизнеса, а также ваших возможностей на рынке. Затем можно попытаться максимально проявить свои сильные стороны, преодолеть слабости, использовать имеющиеся возможности и защитить себя от угроз. Это одна из самых важных частей процесса планирования. SWOT-анализ задает вопросы, которые позволят решить, действительно ли ваша компания и предлагаемый продукт смогут выполнить ваш план и каковы будут ограничения на этом пути.

При проведении SWOT-анализа сильные и слабые стороны, возможности и угрозы обычно указываются на одной странице. Следует разделить страницу на четыре квадрата и, как показано на рисунке 2.3, перечислить в верхних квадратах сильные и слабые стороны, а в нижних – возможности и угрозы.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Рисунок 2.3. Представление SWOT-анализа

Количество отдельных SWOT будет зависеть от объема вашего плана. Сначала следует выполнить SWOT для вашей компании и ее организации, затем для основных конкурентов, продуктов, географических областей и сегментов рынка, охваченных планом.

Пример

На следующих рисунках показано несколько SWOT-анализов, которые «Компания – производитель оборудования» подготовила и будет использовать в своем маркетинговом плане для Великобритании.

На рисунках 2.4–2.9 показаны SWOT для компании, ее сбытовой организации, продукта, области продаж, сегмента рынка и конкурента.

Сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> • Часть большой группы в Великобритании • Хороший имидж — качественная компания • Хорошие финансовые и технические ресурсы • Устоявшиеся экспортные продажи 	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none"> • Продажи в Великобритании не растут • Имеет репутацию «старомодной» • Мало маркетологов • Сайт нуждается в обновлении и расширении
Возможности <ul style="list-style-type: none"> • Материнская компания инвестирует в новый отдел маркетинга • Новый центр исследований и разработок • Возможность разрабатывать новые продукты 	Угрозы <ul style="list-style-type: none"> • Недорогие продукты с Дальнего Востока • Нишевые (альтернативные) товары из стран ЕС

Рисунок 2.4. SWOT-анализ компании

Сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> • Большой отдел продаж в Великобритании • Имеются отраслевые специалисты • Новые современные офисы 	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none"> • Много новых сотрудников — нужен опыт • Требуется обучение персонала
Возможности <ul style="list-style-type: none"> • Нанять нового менеджера по продажам • Провести реструктуризацию отдела продаж • Провести углубленное обучение продажам 	Угрозы <ul style="list-style-type: none"> • Нет подготовленного преемника директора по продажам и маркетингу • Конкуренты расширяют область продаж

Рисунок 2.5. SWOT-анализ сбытовой организации

Сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> • Хороший ассортимент размеров • Качественный продукт • Надежная сборка 	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный ассортимент материалов • Тяжелее, чем продукты конкурентов • Высокая стоимость / высокая цена
Возможности <ul style="list-style-type: none"> • Исходный продукт из Китая • Разработать новый продукт 	Угрозы <ul style="list-style-type: none"> • Дешевый импорт из Азии • Конкурирующие изделия из пластмасс

Рисунок 2.6. SWOT-анализ для продукта (шаровые краны)

Сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> • Большая производственная база • Промышленные площадки сосредоточены в нескольких областях 	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none"> • Много старых заводов • Мало новых проектов • Присутствуют все основные конкуренты
Возможности <ul style="list-style-type: none"> • Восстановить старые заводы • Диверсификация в новые отрасли: например, очистка воды 	Угрозы <ul style="list-style-type: none"> • Область самого сильного присутствия компании конкурента Biggs • Всё больше компаний перемещают производство за границу • Многие компании могут закрыться навсегда

Рисунок 2.7. SWOT-анализ для географической зоны продаж (север Англии)

Сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> • Сильны в области фильтров • У нас имеется отраслевой эксперт 	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none"> • Рынок с наименьшей ценой • Слабы в области кранов • Нет экономии от масштаба
Возможности <ul style="list-style-type: none"> • Новая инвестиционная программа для соответствия директивам ЕС • Новые продукты: например, кран с электроприводом и таймером 	Угрозы <ul style="list-style-type: none"> • Предвзятого отношения «покупай британское» больше не существует • Некоторые компании водоснабжения в настоящее время принадлежат иностранным компаниям (французы/немцы/американцы) • Некоторые конкуренты могут комплектовать продукты совместно • Компания водоснабжения принадлежит конкурентам

Рисунок 2.8. SWOT-анализ для сегмента рынка (водное хозяйство)

Их сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> • Крупная компания • Широкий ассортимент продукции • Относительно высокая доля рынка • Известный бренд 	Их слабые стороны <ul style="list-style-type: none"> • Недавно уволили дистрибьютора • Неопытный собственный отдел продаж • Отсутствие сервисной поддержки • Старомодный продукт
Возможности для нас <ul style="list-style-type: none"> • Шаровые краны производятся на дорогостоящем заводе в Германии • Новые разработки продукта 	Угрозы для нас <ul style="list-style-type: none"> • Они могут создать организацию сервисной поддержки • Они строят недорогую фабрику в Китае

Рисунок 2.9. SWOT-анализ для конкурента (компания DVK, Германия)

Вопросы практики

Теперь на примере собственного плана выполните SWOT-анализ в том же формате:

- для вашей компании;
- для вашей сбытовой организации;
- для каждого из ваших ключевых продуктов;
- для каждой из ваших ключевых областей продаж;
- для каждого из ваших ключевых сегментов рынка;
- для каждого из ваших основных конкурентов.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

После завершения анализа текущей ситуации можно перейти к постановке целей и разработке стратегий.

Краткие выводы

После проведения внешнего исследования рынка и добавления собственных «внутренних» данных необходимо проанализировать информацию и представить ее таким образом, чтобы ее можно было использовать для планирования. Анализ текущей ситуации поможет вам:

- оценить позиции вашей компании на своих стратегических рынках и в ключевых областях продаж;
- оценить сильные и слабые стороны вашей компании;
- сравнить вашу компанию с вашими конкурентами;

- определить возможности и угрозы.

3. Цели

Когда определены основные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для бизнеса, а также сделаны выводы о внешних факторах, которые могут на данный бизнес повлиять, появляется возможность установить маркетинговые цели. Это ключевой шаг во всем процессе подготовки маркетингового плана.

Что такое маркетинговая цель?

НА ЗАМЕТКУ

Цели – то, чего мы хотим достичь.

Стратегии – то, как мы будем это делать.

Маркетинговая цель – это вопрос равновесия между продуктами и их рынками. Он касается того, *какие продукты* мы хотим продавать и *на каких рынках*. Маркетинговые стратегии являются средствами достижения этих целей с помощью процессов ценообразования, продвижения и распределения. Сюда включаются цели и стратегии второго ряда – цели и стратегии персонала, рекламы и т. п. Затем идут тактики, планы действий и бюджеты: всё это позволяет достичь поставленных целей.

Маркетинговые цели относятся к любому из нижеперечисленных пунктов:

- продажа существующих продуктов на существующих рынках;
- продажа существующих продуктов на новых рынках;
- продажа новых продуктов на существующих рынках;
- продажа новых продуктов на новых рынках.

Маркетинговые цели следует классифицировать по принципу **SMART**³.

● **Конкретные (Specific)**. Они должны быть выражены в терминах стоимости или доли рынка; при этом следует избегать таких расплывчатых терминов, как «увеличение», «улучшение» или «максимизация».

● **Измеримые (Measurable)**. У вас должна быть возможность определить, достигнуты цели или нет.

● **Достижимые (Achievable)**. Проверьте, имеются ли у вас ресурсы, то есть люди и инвестиции, для достижения целей.

● **Реалистичные (Realistic)**. Да, цели должны быть растяжимыми, но, если налицо явно нереальные планы, это фрустрирует.

● **Ограниченные по времени (Time-bound)**. Должны быть установлены сроки для достижения каждой цели.

Вот какими могут быть маркетинговые цели:

- увеличить продажи продукта в Великобритании на 10% в год в реальном ежегодном выражении в течение следующих трех лет;
- увеличить продажи продукта по всему миру на 30% в реальном выражении в течение пяти лет;
- увеличить долю рынка для продукта в Соединенных Штатах с 10% до 15% в течение двух лет.

Следует иметь как краткосрочные, так и долгосрочные цели. Увеличение объема продаж на 30% в течение пяти лет может показаться огромным ростом, но, если переопределить его как увеличение продаж на 5–6% в год, это будет гораздо более достижимой целью.

Ниже перечислены некоторые предварительные цели «Компании – производителя оборудования»:

- увеличить продажи в Великобритании на 10% в год в реальном выражении в течение следующих трех лет;

³ SMART (англ.) – мнемонический акроним, используемый для определения целей и постановки задач; при этом само слово переводится как «умный».

- удвоить продажи шаровых кранов для водного хозяйства в течение трех лет;
- увеличить продажи комплектов оборудования до 50 единиц в течение трех лет;
- удвоить долю рынка фильтров в водном хозяйстве к 20X8 году;
- к 20X8 году удвоить продажи через дистрибьюторов в Шотландии и Северной Ирландии;
- увеличить общую валовую прибыль с 39% до 43% к 20X8 году.

Вопросы практики

Составьте предварительный список некоторых маркетинговых целей, которые, по вашему мнению, будут иметь смысл для вашего типового плана.

Во всех планах должны быть установлены маркетинговые цели по следующим пунктам:

- оборот продаж за период плана по продукту и сегменту рынка;
- валовая прибыль от продаж;
- доля рынка на период плана по продуктам и сегментам рынка, где это возможно.

Основные виды продукции

НА ЗАМЕТКУ

С маркетинговой точки зрения существует три основных типа продуктов:

- *потребительские товары;*
- *промышленные товары;*
- *услуги.*

Конечно, существуют такие продукты, которые могут относиться ко всем трем категориям, – например, краска. Ее могут купить как потребители, так и промышленные компании, а еще она может быть частью «сервисного предложения» от компаний по отделке домов. Также верно, что не все промышленные товары являются основными средствами производства и что некоторые потребительские товары, такие как дома или автомобили, являются капитальным имуществом для покупателя. Тем не менее эта широкая классификация в большинстве случаев справедлива, и ключевые маркетинговые принципы в равной степени применимы к маркетингу потребительских товаров, средств производства и услуг. Это просто разные подходы к одним и тем же принципам.

Потребительские товары

Потребительские рынки характеризуются наличием большого количества клиентов. По своей природе потребительские товары – это, как правило, товары серийного производства и идентичной формы. Существует два основных типа товаров народного потребления: ходовые товары широкого потребления и товары длительного пользования.

● *Ходовые товары широкого потребления (или быстрореализуемые потребительские товары)* иногда называют товарами повседневного спроса. К ним относятся такие товары, как продукты питания, напитки и косметика, которые имеют быстрый оборот и, как правило, используются быстро.

● *Товары длительного пользования* – это такие предметы быта, как автомобили, мебель, одежда и электротовары, которые покупают не так часто и используют в течение длительного времени.

Промышленные товары

Промышленные товары – это любые товары, реализуемые промышленными компаниями производителям, поставщикам, подрядчикам или государственным учреждениям. Такие товары обычно входят в состав других продуктов, используются в рамках собственного бизнеса компании или перепродаются. Промышленные товары могут быть сырьем, комплектующими или средствами производства. Конечный потребитель конечного продукта, вероятно, мало интересуется сырьем или комплектующими, применяемыми при его изготовлении. Основные средства производства часто продаются непосредственно конечному пользователю, чего почти никогда не происходит с потребительскими товарами, которые обычно реализуются через сложные дистрибьюторские сети.

Услуги

Третий основной тип продукта – это услуга, под которой подразумевается не обслуживание клиентов, осуществляемое большинством известных компаний вместе с продажей своих продуктов, а обслуживание само по себе как продукт.

Существует широкий спектр услуг: от финансовых, таких как банковские услуги и страхование, до проката автомобилей и ремонта компьютеров. Их отличие от потребительских и промышленных товаров состоит в том, что в сфере услуг отсутствует материальная составляющая и продукт не имеет срока годности. Сервисные организации в качестве своего про-

дукта продают преимущества предоставляемого сервиса. Это важный момент, который влияет на способ продажи услуг.

Продуктовая линейка

Поскольку маркетинговые цели связаны с *продуктами* и *рынками*, важно понять свое текущее положение в отношении первого и второго, а уже затем устанавливать цели маркетингового плана.

Рост и падение всех продуктов следуют кривой жизненного цикла, как показано на рисунке 3.1.

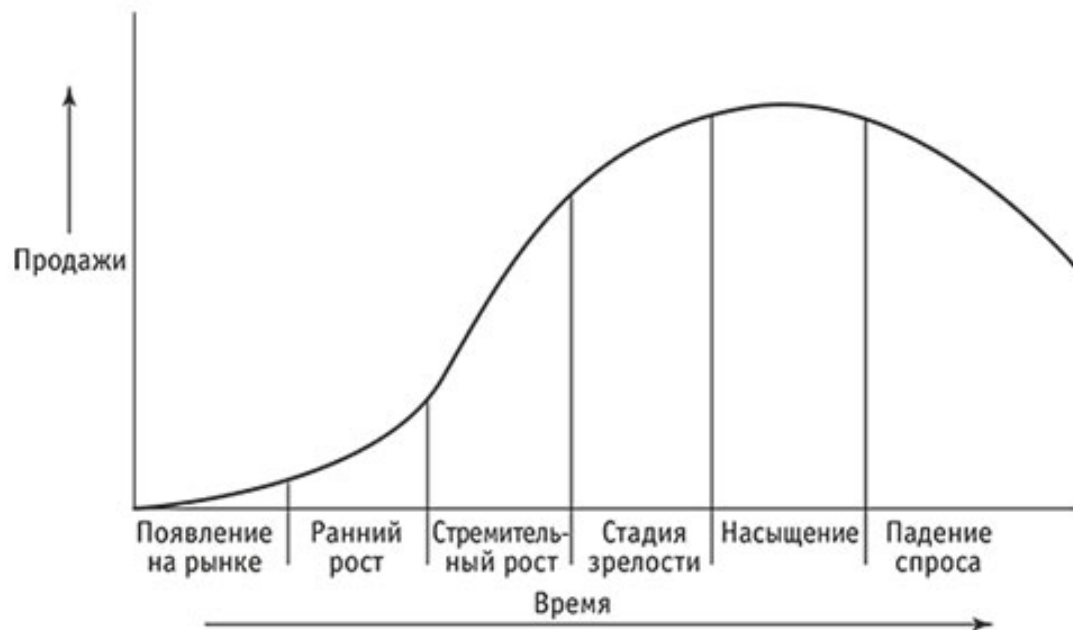


Рисунок 3.1. Кривая жизненного цикла продукта

В идеале на разных этапах своего жизненного цикла ваша компания будет иметь отдельную продуктовую линейку, чтобы можно было добиться сбалансированного роста и минимизировать риски. На рисунке 3.2 показана типичная продуктовая линейка.

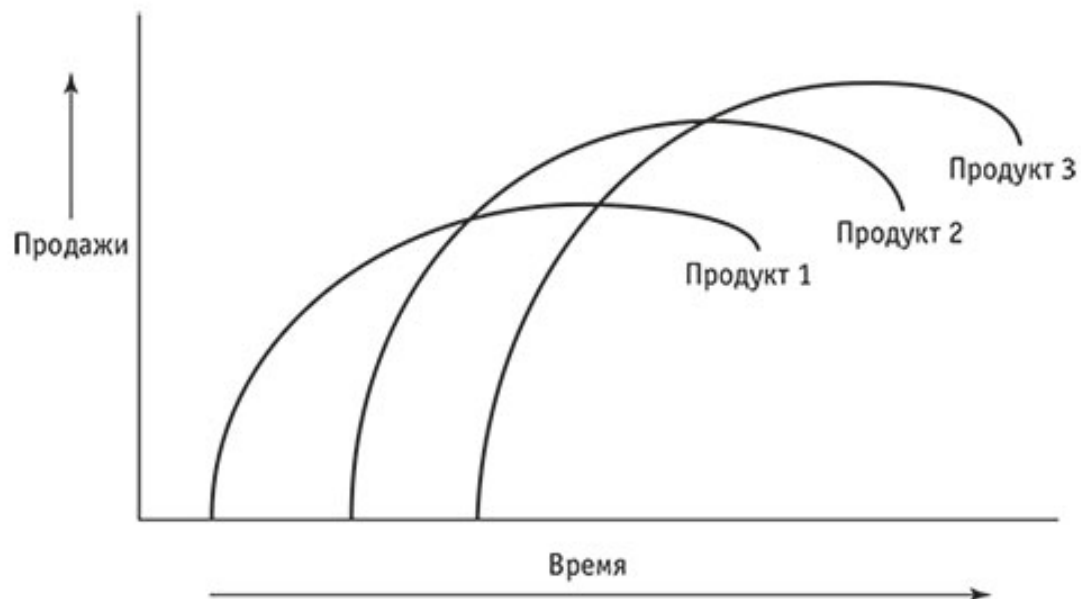


Рисунок 3.2. *Продуктовая линейка*

На рисунках 3.3 и 3.4 показаны кривые ассортимента основных продуктов, выпускаемых «Компанией – производителем оборудования».

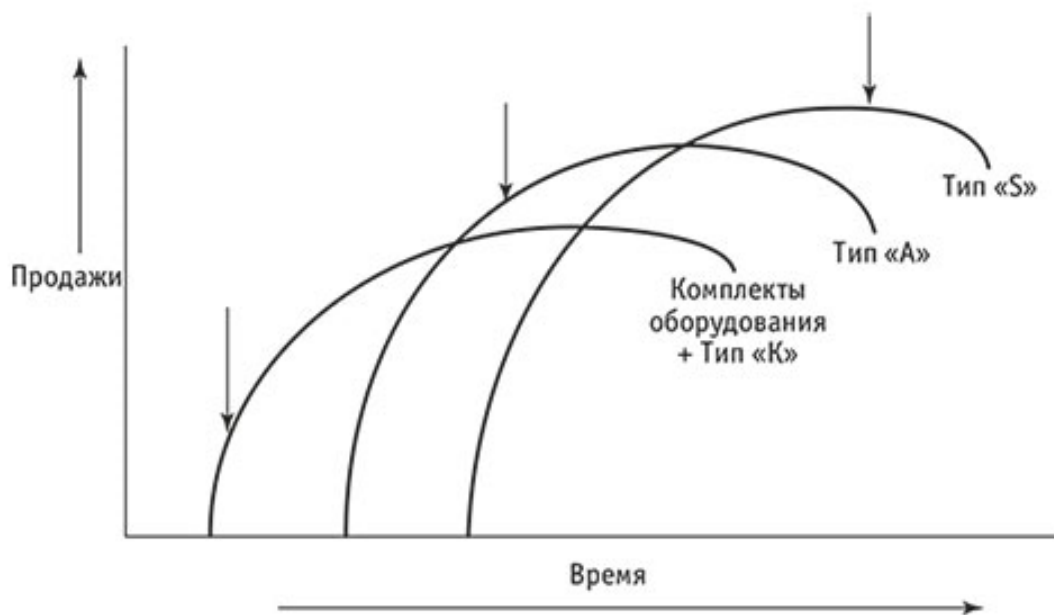


Рисунок 3.3. *Продуктовая линейка для фильтров «Компании – производителя оборудования»*

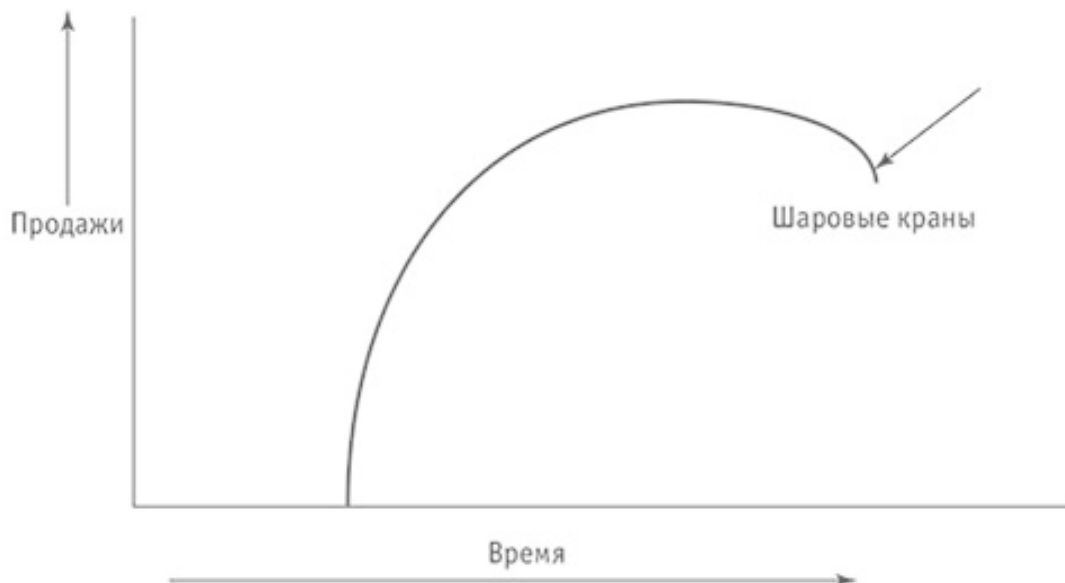


Рисунок 3.4. *Продуктовая линейка для шаровых кранов «Компании – производителя оборудования»*

Фильтры типа «S» достигли стадии «насыщения» своего жизненного цикла, фильтры типа «А» находятся на «зрелой» стадии разработки, а фильтры и комплекты оборудования типа «К» находятся на «быстрой» стадии роста.

С шаровыми кранами есть проблемы, поскольку этот продукт находится на этапе «падения спроса». В отсутствие каких-либо действий падение будет только усиливаться. В долгосрочной перспективе требовалось бы разработать новый продукт, но нередко и старому продукту можно дать новую, пусть и короткую, жизнь. «Компания – производитель оборудования» может сделать это, объединив шаровые краны с фильтрами в комплектах для промышленной водоочистки.

Вопросы практики

Теперь постройте кривые жизненного цикла / продуктовой линейки (рис. 3.5) для продуктов вашей компании и укажите, где в данный момент они находятся на этих кривых.

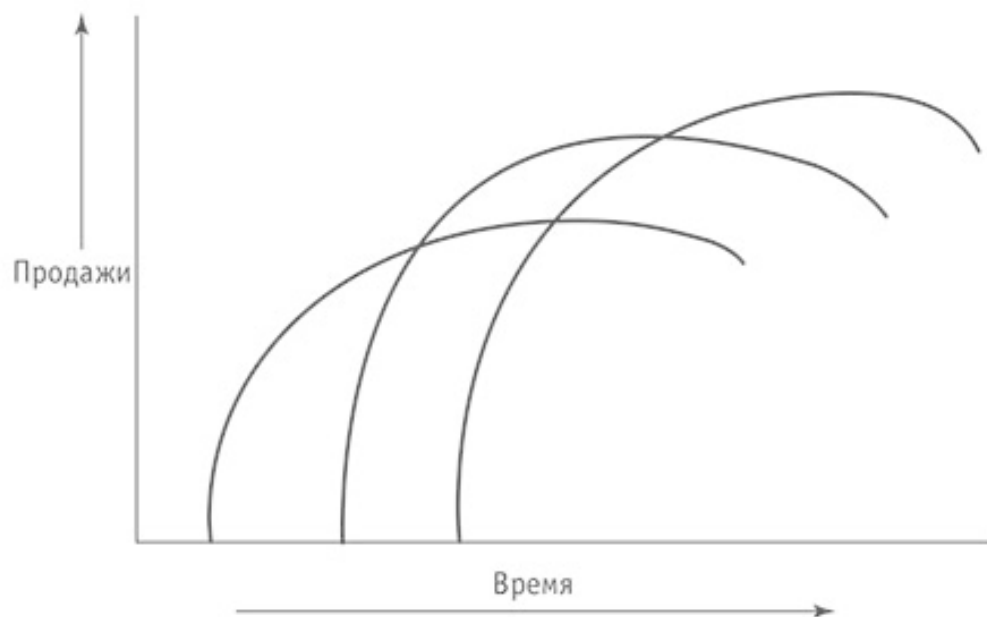


Рисунок 3.5. Упражнение «Продуктовая линейка»

Относительные темпы роста и доля рынка

На любом рынке уровни цен основных игроков, как правило, мало отличаются друг от друга; при этом на стабильном рынке они будут постепенно колебаться все вместе. Но вовсе не обязательно все эти компании будут достигать одинакового уровня прибыли. Если одна компания владеет очень большой долей рынка, она получит выгоду от эффекта масштаба и ее затраты будут ниже. Компания с самой большой долей рынка, вероятно, будет иметь самую высокую прибыль и сможет в большей степени противостоять ценовой войне. Ее доля на рынке также указывает на способность генерировать деньги. Таким образом, доля рынка очень важна, и вашей целью должно стать достижение господства на рынке – где это только возможно.

Денежный поток является наиболее важным фактором при рассмотрении продуктовой линейки, и способность вашей компании генерировать денежные средства будет в значительной степени зависеть от степени доминирования на рынке по сравнению с конкурентами.

Несколько лет назад консалтинговая фирма по глобальному управлению «Бостонская консалтинговая группа» (Boston Consulting Group) разработала матрицу для классификации продуктовой линейки на основе относительной доли и относительных темпов роста рынка. «Бостонская матрица» в настоящее время широко используется компаниями для оценки своего ассортимента продуктов.

Продукты весьма эффектно классифицируются следующим образом.

- **«Звезды»** – высокая доля рынка / высокий рост рынка (нейтральный денежный поток).
- **«Дойные коровы»** – высокая доля рынка / низкий рост рынка (генерирование денежных средств).
- **«Трудные дети»** – низкая доля рынка / высокий рост рынка (утечка денежных средств).
- **«Собаки»** – низкая доля рынка / низкий рост рынка (нейтральные деньги).

Относительная доля рынка – это отношение вашей доли рынка к доле вашего крупнейшего конкурента, показатель уровня доминирования на рынке над вашими конкурентами.

Темпы роста рынка важны по двум причинам. На быстрорастущем рынке продажи продукта могут расти быстрее, чем на медленно растущем или стабильном рынке. При увеличении продаж продукт будет поглощать высокий уровень денежных средств для поддержки растущей рекламы, охвата и поддержки продаж и, возможно, даже инвестиций в дополнительные установки и оборудование. Для целей маркетингового планирования высокий рост рынка обычно принимается равным 10 и более процентам в год.

Продукты вводятся в квадранты матрицы, как показано на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6. Идеальная последовательность разработки продукта

«Трудные дети» могут обозначать либо недавно выпущенные продукты, которые еще не оправдали ожиданий, либо продукты, которые находятся в фазе «Падение спроса» и нуждаются в дальнейшей оценке на предмет их долгосрочной жизнеспособности.

«Собаки» имеют низкую долю рынка и, как правило, убыточны. Эти продукты будут рассматриваться как кандидаты на исключение из продуктовой линейки.

«Звезды» дороги в плане маркетинга, исследований и разработок, но вносят значительный вклад в прибыль. В целом они нейтральны с точки зрения генерации денежных средств.

«Дойные коровы» – зрелые продукты с высокой долей рынка, но низким рыночным ростом. Они приносят высокую прибыль, и, чтобы удержаться на занятых позициях, им нужен лишь небольшой объем маркетинговых инвестиций; при этом затрат на исследования и разработки не требуется совсем.

Вопросы практики

На рисунке 3.7 показана текущая позиция продуктовой линейки «Компании – производителя оборудования».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.