

После проведения ситуационного анализа следует разработка маркетинговой стратегии.

Этапы разработки ситуационного анализа.

## Маркетинговые цели и задачи - СОЗДАЕМ БУДУЩЕЕ!

1.

**Образ желаемого будущего** - идеальный образ развития компании или какой-то деятельности. Перспективный образ.

2.

### Формулирование бизнес-целей для товара компании

Бизнес цель по желаемому положению на рынке, в отдельном сегменте

Бизнес-цель по продажам

Бизнес-цель по прибыли и норме рентабельности

...

Цели должны быть описаны по SMART:

- у цели должен быть зафиксирован конкретный результат характеризующий ее достижение
- выполнение цели должно быть ограничено по времени
- желаемый результат цели должен быть измеримым
- желаемый результат цели должен быть достижим
- желаемый результат цели должен быть значим для компании в целом

3.

### Формулирование маркетинговых целей для товара компании

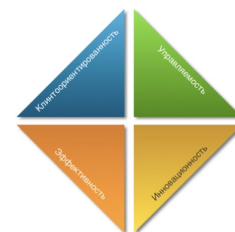
Маркетинговые цели по привлечению новых потребителей

Маркетинговые цели по удержанию и повышению лояльности текущих потребителей

Маркетинговые цели по росту частоты и длительности использования товара компании

...

Смотрите схему © «Маркетинг & Управление древо целей»



4.

## С кем в путь?

**Мотивирующая оценка персонала.** Предназначена для мотивационной поддержки исполнения и развития служебных функций подразделений и работников, для соединения мотивации и оценки персонала в одном процессе. Предполагается создать и внедрить в организацию методологию и процедуры максимального сближения интересов работников с общефирменными целями применительно к конкретным стадиям и приоритетам развития организации.

- Разработка механизма мотивирующей оценки для различных подразделений данной организации.

- Аprobация и корректировка механизма мотивирующей оценки.

Результатом этой работы будет внедрение динамической системы оценки мотивации, используемой и корректируемой "на ходу", без массированных и дорогостоящих аттестаций.

### Разработка стратегического управления

Предполагается передать руководителям и сотрудникам правила и опыт работы над стратегией фирмы, практически разработать и внедрить стратегическое управление в своей организации с помощью и участием консультанта с переходом на самостоятельное развитие стратегического управления.

### Формирование управленческой команды

Цель: повышение жизнеспособности фирмы - через формирование в ее составе лидирующей группы с такими нормами отношений, функциями, ролями, личностным потенциалом, единой идеологией, согласованием действий, общей целью, которые обеспечат фирме существенный прирост внутренних резервов, подъем энергии персонала и ускоренное решение главных проблем.

Задачи:

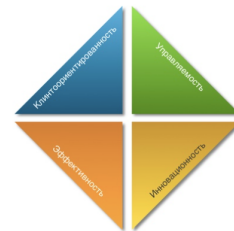
- Определение состава управленческой команды (возможно на двух уровнях).
- Определение режима работы команды.
- Отработка ролевой структуры команды.
- Формирование кодекса отношений в команде.
- Работа над актуальными задачами.
- Результатом будет повышение эффективности стратегических решений и согласованности действий.

### Формирование корпоративной культуры в организации

Предполагается консультационными методами сформировать в организации систему ценностей и норм, интегрирующих персонал вокруг общефирменных целей.

Этапы:

- Обсуждение современных взглядов на организационную культуру, их практической ценности. Типы организационных культур.
- Выработка норм и кодекса отношений в организации (отношения начальник - подчиненный, подчиненный - начальник, горизонтальные и общефирменные нормы и ценности).
- Аprobация этих норм и ценностей в разных игровых и реальных ситуациях.
- Командообразование в организации (принципы и задачи формирования управленческих и исполнительских команд, внутрикомандные роли, правила и стадии работы, критерии эффективности команд и т. д.).



- В результате этой работы организация получит более высокий уровень сплоченности персонала, его активности и креативности.

## Маркетинговая стратегия

### 1. Развитие конкурентного преимущества товара

Необходимо выявить или разработать основное конкурентное преимущество товара на основе сильных сторон. Сильные стороны смотрите тут [«Этапы разработки ситуационного анализа» Пункт №21](#)

Определите позиционирование товара относительно конкурентов, составьте карты позиционирования и опишите ключевые критерии дифференциации

Опишите способы развития возможностей компании за счет сильных сторон продукта

Каким образом можно преобразовать слабые стороны в сильные, а угрозы в возможности для роста? Если такие преобразования невозможны, как компания может избежать слабых сторон и угроз, а также минимизировать их влияние на бизнес компании.

Каким образом выявленные преимущества сделать очевидными для потребителя?

Каким образом слабые стороны скрыть от потребителя?

Каким образом в короткий срок реализовать возможности и нейтрализовать угрозы?

### 2. основополагающая стратегия конкурентной борьбы

Выберите базовую стратегию конкурентной борьбы, которая ляжет в основу всего маркетингового плана:

лидерство в издержках, в продукте или выбор нишевой специализации. Дополнительная информация [тут](#).

Опишите, каким образом выбранное стратегическое направление поможет в дифференциации от конкурентов.

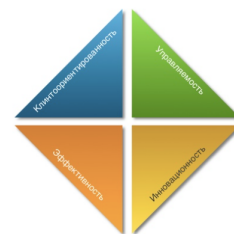
### 3. Определение целевых рынков продаж

#### Описание основного целевого рынка

*Основной целевой рынок - представители рынка являются прямыми инициаторами покупки.*

Основные характеристики целевой аудитории рынка в терминах социально-демографических, географических, психографических критериев.

Ключевые потребности, предпочтения и желания потребителей рынка



Основные привычки и модели покупательского поведения

Основные конкуренты рынка

### Описание вторичных целевых рынков

*Группа потребителей со следующими характеристиками: незначительный размер, низкая вовлеченность в покупку товара, возможность оказывать влияние на выбор продукта представителями первичного целевого рынка. Могут купить ваш продукт спонтанно, потенциально могут купить в будущем, численность не многочисленна, а покупательское поведение отличается от первичного рынка.*

Основные характеристики целевой аудитории рынка в терминах социально-демографических, географических, психографических критериев

Ключевые потребности, предпочтения и желания потребителей рынка

Основные привычки и модели покупательского поведения

Основные конкуренты рынка

4.

## Стратегия развития ассортиментного портфеля компании

### Структура и общий вектор изменения ассортиментного портфеля

Количество товарных групп, их доля в общем портфеле по продажам и прибыли, историческая динамика портфельной доли за 1-3 года, рентабельность

Широта ассортимента: количество SKU, отдельных товарных единиц в каждой группе

Назначение каждой товарной группы в портфеле компании: флагманы, генераторы валовых продаж, подчеркивающие позиционирование и отдельные характеристики товара, дополняющие или комплементарные товарные группы

Ключевое УТП по каждой товарной группе

Прогнозы по росту или снижению доли каждой товарной группы в общем портфеле, кратко причины

Прогнозы по росту и снижению рентабельности каждой товарной группы, кратко причины

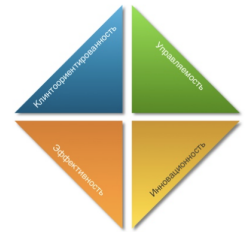
Прогнозы по расширению или сокращению широты ассортимента в каждой товарной группе

Сравнение количества новых продуктов со среднерыночным показателем инноваций в отрасли

### Принцип дифференциации внутри каждой товарной группы

Опишите основные принципы, по которым покупатели будут различать между собой и выбирать отдельные продукты каждой товарной группы

Сравните выявленные основные принципы дифференциации с конкурентами



### **Стратегия развития брендинга и фирменного названия товара**

Определите принцип архитектуры торговых марок компании: моно бренд, суббренд, отдельные названия для разных линеек

Необходимость изменения, улучшения названия

Необходимость проведения редизайна и изменения фирменного стиля продукта компании

Необходимость изменения, улучшения логотипа торговых марок

### **Мероприятия по улучшению ценности товара для покупателя**

Опишите мероприятия по улучшению внешнего вида, дизайна товара

Опишите мероприятия по улучшению упаковки товара

Опишите мероприятия по улучшению функциональных характеристик и свойств товара

Опишите мероприятия по повышению охраноспособности товара

Опишите мероприятия по улучшению текстов о товаре

### **План ключевых запусков на следующий год**

## **5. Стратегия ценообразования**

### **Общие принципы ценообразования**

Определите общий подход к ценообразованию для существующих товаров: стратегия высоких цен, низких цен или паритетных цен

Определите общий подход к ценообразованию для новых товаров: снятие сливок или проникновение

Определите долгосрочный вектор развития средней цены

Определите ценовое позиционирование относительно ключевых конкурентов

Определите ценовое позиционирование отдельных товаров внутри товарной группы

### **Основные показатели стратегии ценообразования**

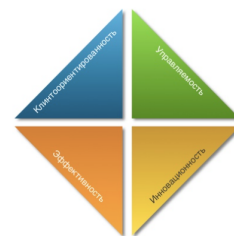
Зафиксируйте нормы рентабельности для товаров каждой товарной группы: целевой и минимальный (ограничение для скидок)

Для каждой товарной группы или товара определите точку безубыточности

### **Стратегия повышения цен**

Количество повышений цен в год

Принцип проведения повышения цен: равномерно на все товары или дифференцировано в зависимости от товарной группы



Как повышение цен будет соотносится с ожидаемым уровнем инфляции: быть равным, выше или ниже инфляции

### **Ценовая политика по каналам распределения**

Необходимы ли специальные ценовые условия для определенных каналов продаж?

### **Ценовая политика работы с клиентами**

Необходимы ли специальные уровни цен зависимости от объема закупки

Необходимы ли специальные уровни цен в зависимости от важности клиента

### **Стратегия проведения ценовых акций**

минимальный и максимальный размеры скидок для разного вида промо-мероприятий

минимальный и максимальный размеры скидок для каждого канала продаж

длительность предоставления скидок

сезонность предоставления скидок

предоставление скидок на отдельные позиции или на весь ассортимент

ключевые цели, при которых предоставление скидок возможно

## **6. Стратегия построения дистрибуции**

### **для производителей товаров**

Выбор типа дистрибуции: эксклюзив или широкий охват

Описание всех каналов продаж для товара с указанием ключевых и второстепенных

Описание посредников, которые могут использоваться для построения дистрибуции товара

Цели по дистрибуции товара, широте ассортимента, наличию обязательного ассортимента, доле полки для каждого канала продаж

Требования к качеству выкладки и действия для улучшения качества выкладки товара

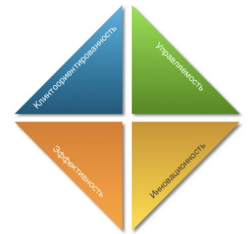
### **для точек торговли:**

География продаж

Критерии для выбора места торговли

Цели по выкладке ассортимента в ТТ, приоритетности выкладки товарных групп

Действия по уменьшению out of stock и более эффективному управлению запасами в ТТ



Методы и программы по улучшению качества работы с покупателями, увеличению скорости обслуживания клиентов

для сферы услуг:

География продаж

Способы осуществления продажи услуги: прямые продажи и холодные звонки, или только прием звонков

Требования к работе с входящими звонками и к методам общения с клиентами

Партнерские программы по продвижению услуг компании сторонними организациями

Необходимость открытия точек доступа к услугам, создания «физического» покрытия по географии продаж.

Описание возможностей использования интернет-возможностей для облегчения доступа к ресурсам

Методы и программы по улучшению качества работы с клиентами

Методы и программы по увеличению скорости обслуживания клиентов

Методы и программы по упрощению и облегчению доступа к услугам

6.

## Стратегия продвижения и коммуникаций

### 1. Общая стратегия коммуникации

Выберите ключевые рынки и регионы для коммуникации

Определите основные цели коммуникации: формирование потребности в категории, построение осведомленности о бренде, формирование отношения к бренду или стимулирование приобретения товара

Определите основные медиа-цели стратегии: охват аудитории, частота контакта с сообщением, приоритетные каналы поддержки и ожидаемая доля голоса в каждом канале продаж

Основные целевые аудитории для рекламных компаний: может быть одна, а может быть несколько разных ЦА

Определите цели по росту знания, потребления и лояльности аудитории

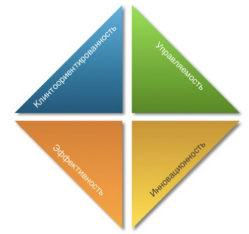
Опишите основные события и запуски марки, которые требуют поддержки

Общий бюджет на продвижение с разбивкой на ATL и BTL

### 2. Стратегия ATL коммуникации

Основные задачи ATL коммуникации

Какие новости и события марки планируется поддерживать ATL коммуникацией



Основные ATL каналы для поддержки, обоснование

Подробный бюджет ATL с разбивкой по отдельным статьям

Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентам

Количество и основная мысль рекламных сообщений в ATL коммуникации

Описание основных рекламных кампаний: основная цель, регион поддержки, целевая аудитория, период, длительность, основные медиапоказатели

Прогноз эффективности по каждой планируемой кампании

### **3. Стратегия коммуникации в местах продаж**

Основные задачи BTL стратегии

Какие новости и события марки планируется поддерживать BTL коммуникацией

Основные каналы продаж для поддержки BTL

Подробный бюджет BTL с разбивкой по отдельным статьям

Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентами

Перечень креативных материалов, необходимых для BTL поддержки

План маркетинговых действий для увеличения или сохранения дистрибуции

План маркетинговых действий по повышению оборачиваемости товара в РТ

План маркетинговых действий по повышению имиджевых характеристик товара и привлечению новых клиентов

Программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала

Программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов

Прогноз эффективности по каждой планируемой кампании

### **4. Стратегия поддержки товара в сети интернет и социальных медиа**

Основные задачи интернет стратегии

Какие новости и события марки планируется поддерживать с помощью интернет

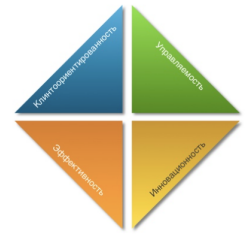
Основные каналы и форматы взаимодействия с аудиторией, которые планируется задействовать: сайт, социальные медиа, банерная и прямая реклама, публикации на сторонних сайтах и создание уникального контента, email-рассылка, работа с отзывами и сбор обратной связи,

Подробный бюджет на интернет поддержку с разбивкой по отдельным статьям

Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентами

Перечень креативных материалов, необходимых для BTL поддержки





Описание основных действий по работе в интернет: основная цель, регион поддержки, целевая аудитория, период, длительность, основные медиапоказатели

Прогноз эффективности по каждой планируемой акции

## 5. Общий медиаплан по поддержке продукта на год

Пример медиа планирования смотреть [тут](#)

## Бизнес-модель и бизнес-план

Презентация бизнес-модели и P&L , содержащие целевые показатели по продажам и прибыли, требуемый рекламный бюджет и рентабельность продаж

Структура бюджета с разделением на основные статьи затрат

Обзор основных источников роста продаж и соотнесение их со статьями в бюджете

Комментарии относительно роста или снижения рентабельности и прибыли

Прогноз продаж в разбивке месяцев

Допущения, ресурсы, риски

Изменение, улучшение каких ресурсов необходимо для выполнения маркетингового плана?

Изменение, улучшение каких процессов потребуется для выполнения маркетингового плана?

Опишите все используемые при построении модели допущения в области роста затрат, инфляции и уровня цен, эластичности, конкурентной ситуации

Опишите ключевые риски , которые могут возникнуть при выполнении плана маркетинга

Шаблон [тут](#)

## План тактических действий, контроль и анализ

ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность проведения маркетинговых программ

план тактических действий по основным направлениям маркетинг микса товара в ежемесячной разбивке

ключевые точки контроля выполнения плана маркетинга

План является результатом стратегии и имеет форму документа. В плане прописываются долгосрочные и краткосрочные цели компании на рынке и методы достижения поставленных целей.