



РОСНАНО
Открытое акционерное общество

Стратегический маркетинговый план и план продаж (структура, перечень основных показателей и требования к содержанию документов)

Департамент программ стимулирования спроса

Дата: 15 октября 2011 г.



Содержание

п/п	РАЗДЕЛ	Стр.
I.	Введение	3
II.	Общие требования к наполнению и оформлению	4
III.	Требования к отдельным разделам и примеры выходных форм	9
1.	Характеристика рынка	10
2.	Стратегия маркетинга	41
3.	Бюджет маркетинга	55
IV.	Содержание Плана продаж ПК	58
Приложение 1. «План продаж шаблон Роснано.xls»		Отдельный документ

I. Введение

- Данный документ регламентирует требования ОАО «Роснано» к содержанию, оформлению и наполнению стратегического маркетингового плана (далее - СМП) и Плана продаж (далее - ПП) проектных компаний (далее - ПК) с участием ОАО «Роснано».
- СМП и ПП являются неотъемлемой частью системы нормативной отчетности в рамках бизнес-процесса продаж ОАО «Роснано» в части планирования и контроля деятельности ПК, а также служат основой для разработки бизнес-плана и ключевых показателей эффективности менеджмента ПК.
- Процесс подготовки и утверждения СМП и ПП:
 - Шаг 1. Разрабатываются ПК самостоятельно или с привлечением внешних консультантов
 - Шаг 2. Согласовываются с Инвестиционной комиссией при правлении ОАО «Роснано»
 - Шаг 3. Утверждаются управляющим директором
- Период планирования и частота корректировки документов:
 - СМП разрабатывается на 5 летний период и может корректироваться 1 раз в год по результатам деятельности ПК, в срок до сентября.
 - ПП разрабатывается ежегодно, в срок до ноября и корректируется по результатам деятельности ПК, в срок до 31 мая .
 - СМП и ПП выносятся на рассмотрение инвестиционной комиссии в сроки, определяемые соответствующим регламентом комиссии при Правлении ОАО «Роснано»

II. ТРЕБОВАНИЯ К НАПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ СМП И ПП

Требования к структуре СМП и ПП

Представленные основные блоки и разделы являются обязательными при подготовке СМП и ПП. Формат подготовки ПП представлен в Приложении 1.

Стратегический маркетинговый план

Характеристика рынка

- Объем и структура рынка
- Географические рынки
- Потребители
- Конкуренция
- Рыночные ниши
- Тенденции и прогноз рынка

Стратегия маркетинга

- Целевые сегменты
- Стратегия конкуренции
- Продуктовая стратегия
- Стратегия брендинга
- Стратегия комплекса маркетинга
- Целевые показатели

Бюджет маркетинга

- Разработка СМП и ПП
- Организация системы продаж
- Маркетинговые коммуникации

План продаж

- Объемы реализации
- Выручка

Финансовый план как часть бизнес-плана

- EBITDA
- Чистый доход
- Операционная маржа
- Операционные затраты

 - опционально, как часть финансового плана

Требования к наполнению

- Приведенный в соответствующих подразделах СМП комплекс показателей представляет собой обязательный минимум. В случае необходимости возможно использование дополнительных показателей и методик.
- СМП должен содержать точную, надежную и достаточную информацию, позволяющую разработать обоснованную стратегию маркетинга.
- Обоснованная стратегия маркетинга должна понятно отвечать на вопрос - каким образом и за счет чего Компания достигнет маркетинговых целей.
- Каждый раздел должен заканчиваться содержательными выводами, отражающими основные результаты анализа данных и разработанных идей.
- При использовании любых числовых данных должны быть указаны источники информации, позволяющие верифицировать и определить надежность используемой информации.
- Приведенные в соответствующих подразделах СМП комплекс показателей, методики анализа, математические модели, методики статистической обработки данных являются стандартными в рамках учебных программ профильных специальностей и отвечают требованиям к профессиональному образованию министерства образования РФ в соответствующих вузах.

Требования к источникам информации

Стратегические решения, обозначенные в СМП, должны быть основаны на достоверных информационных источниках.

В рамках подготовки СМП должны быть проведены необходимые количественные и качественные исследования рынка и собрана вся необходимая вторичная информация.

Маркетинговые исследования должны отвечать следующим требованиям: репрезентативность, точность, достоверность, актуальность и полнота.

Качественные исследования:

- Глубинные интервью
- Фокус-группы
- Проектные группы
- ...

Количественные исследования:

- Телефонный опрос
- Личные интервью
- Тестирование
- ...

Источники первичной информации:

- Эксперты отрасли
- Производители
- Импортёры
- Дистрибьюторы
- Потребители

Источники вторичной информации:

- Данные таможенной статистики
- Государственная и отраслевая статистика
- Открытые источники, в т.ч. интернет
- Внешнее регулирование отрасли

Требования к методологии анализа данных

В каждом конкретном случае выбор используемых методик анализа определяется в зависимости от специфики продукта, уровня развития рынка и прочих факторов. Настоящим документом определены Базовые методики анализа, позволяющие получить адекватную информацию для обоснования стратегических решений, см. таблица.

Анализ привлекательности географических рынков	<ul style="list-style-type: none">▪ ABC-анализ▪ Регрессионный анализ (определение веса факторов, влияющих на ранжирование целевых рынков по привлекательности)
Анализ потребителей	<ul style="list-style-type: none">▪ Методы сегментации (априорные методы, кластерный анализ)▪ Характеристика сегментов - эластичность (лестница цен), unmet needs (метод Кано), перетекание спроса, прогноз изменения размера сегментов
Анализ конкуренции	<ul style="list-style-type: none">▪ Интенсивность конкуренции (индексы CR3, HI)▪ Анализ 5 сил, ключевых факторов успеха▪ Брендинг: 3С-анализ, матрица бренд-продукт и продукт -рынок
Анализ рыночных ниш	<ul style="list-style-type: none">▪ Анализ соответствий (Correspondence)▪ Квадрант - анализ▪ Pin-point - анализ
Прогноз рынка	<ul style="list-style-type: none">▪ Для прорывных инноваций: метод Delphi, метод аналогий (на основе анализа предыдущих технологий), модель Басса▪ Для улучшающих инноваций: регрессионная модель, скользящее среднее, экспоненциальное сглаживание, conjoint analysis

III. ТРЕБОВАНИЯ К ОТДЕЛЬНЫМ РАЗДЕЛАМ И ПРИМЕРЫ ВЫХОДНЫХ ФОРМ

1. ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА

Объем и структура рынка

Содержание раздела

Цель раздела: анализ структуры масс-баланса, объемов производства, импорта, экспорта и потребления базового продукта и доля инновационного продукта на рынке.

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА

(ориентировочный набор показателей)

- Анализ основных параметров рынка базового продукта:
 - Производство (по федеральным округам, по видам сырья, по назначению, по технологии производства)
 - Импорт (по основным производителям, по основным маркам, по основным импортерам, по странам происхождения, по регионам, в которые осуществляется поставка)
 - Экспорт (по основным производителям, по основным маркам, по странам, в которые осуществляется поставка)
 - Потребление (основные направления, ключевые предприятия-потребители, по видам продукции, маркам, размерам)
- Рынок инновационной продукции. Доля инновационной продукции в структуре рынка базового продукта.

ПЕРВИЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Интервью с:
 - экспертами отрасли
 - производителями
 - импортерами
 - дистрибьюторами
 - потребителями

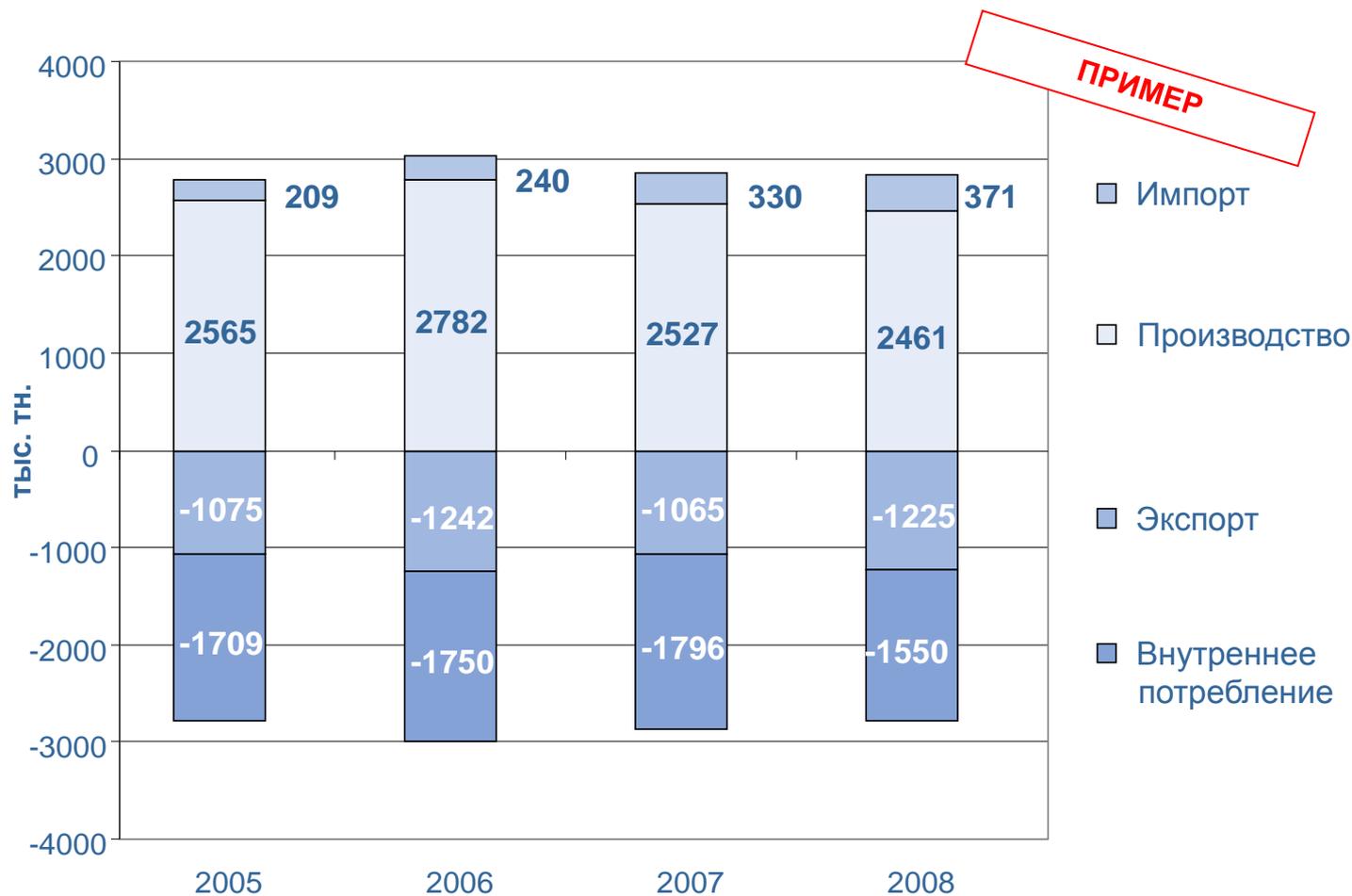
ВТОРИЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Таможенная статистика
- Государственная и отраслевая статистика
- Открытые источники, в т.ч. интернет

Объем и структура рынка

Масс-баланс

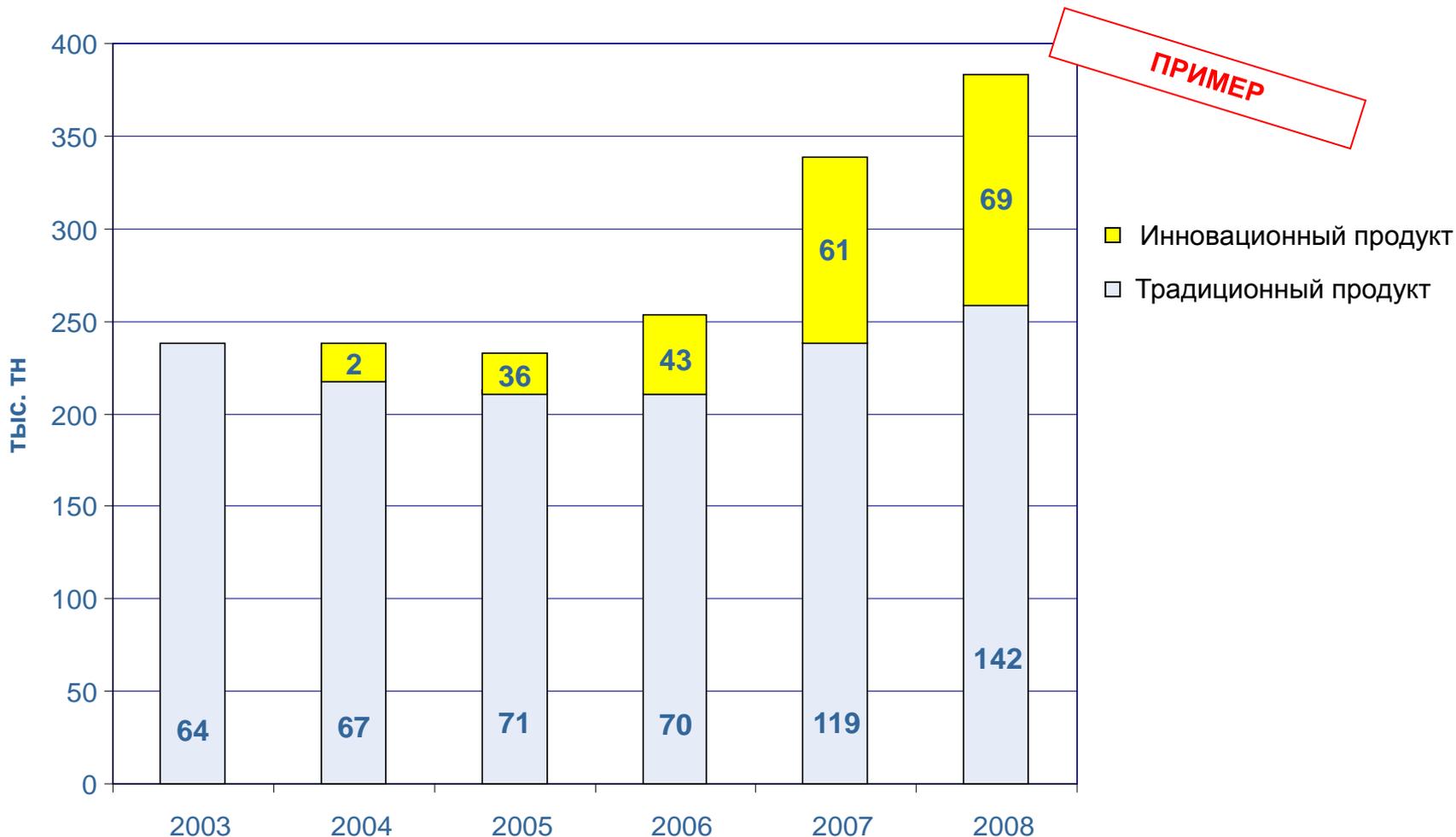
Задачи: анализ структуры рынка базового продукта



Объем и структура рынка

Анализ потребления

Задачи: анализ структуры потребления базового продукта и доля инновационной продукции



Географические рынки

Содержание раздела

Цель раздела: оценка привлекательности географических рынков

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА (ориентировочный набор показателей)

- Разработка критериев оценки привлекательности географических рынков
- Оценка привлекательности на основе разработанных критериев. Определение кумулятивной оценки

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Оценки экспертов отрасли
- Ранее полученные данные о рынке в разрезе географических регионов
- Прогноз объемов потребления, рыночные тенденции и динамика конкуренции в рассматриваемых регионах

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ

- ABC-анализ
- Регрессионный анализ (определение веса факторов, влияющих на ранжирование целевых рынков по привлекательности)

Географические рынки

Факторы влияния

ПРИМЕР

Задачи: определение и сбор данных о географических рынках

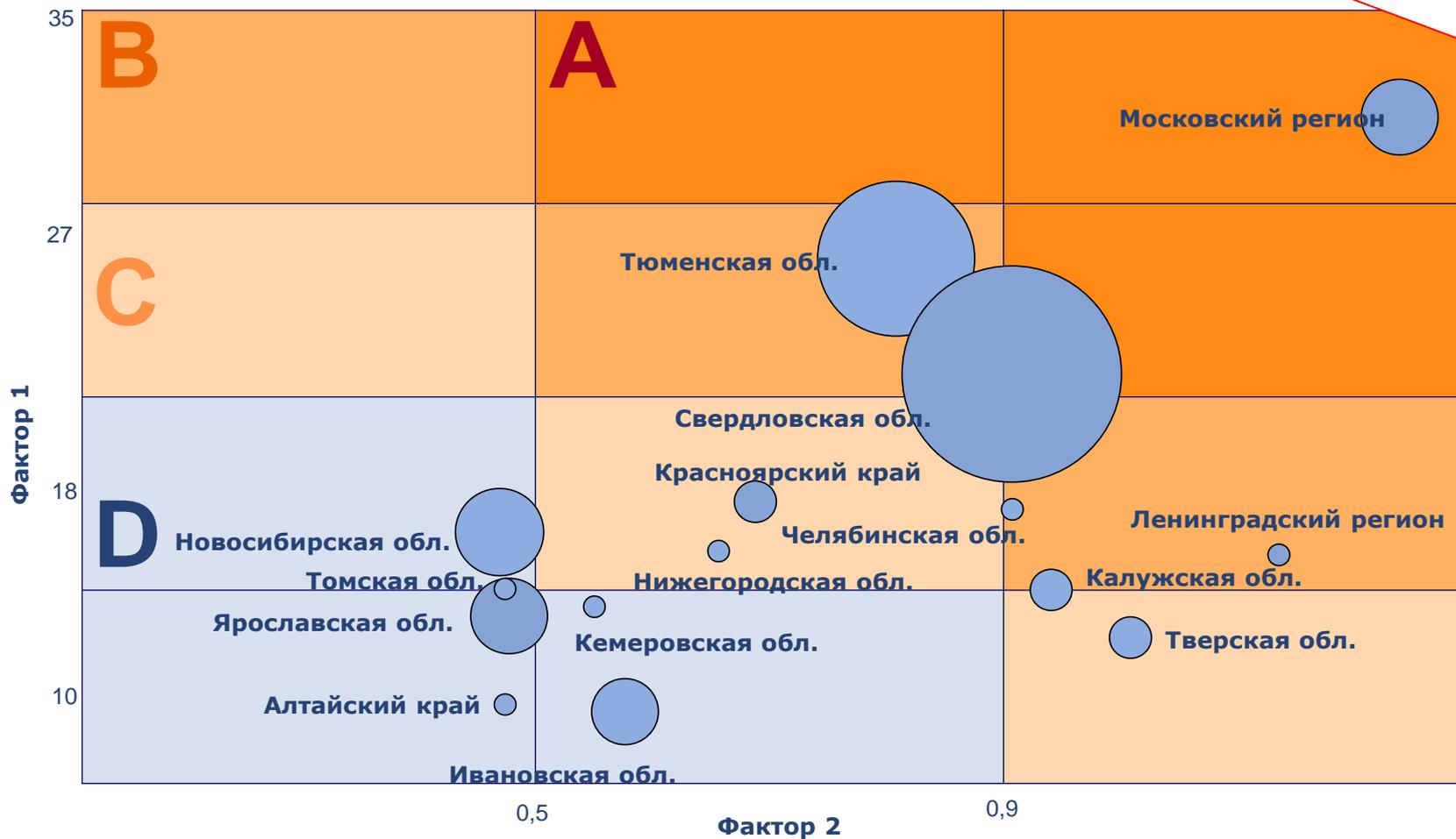
I. Объем рынка базового продукта		Источник
1	Поставки базового продукта в регион по железной дороге, тыс. тонн	База данных РЖД
2	Поставки базового продукта в регион автомобильным транспортом, тыс. тонн	...
3	Производство базового продукта в регионе, тыс. тонн	...
4	Изменение товарных запасов у производителей в регионе, тыс. тонн	...
5	Экспорт автомобильных бензинов из региона, тыс. тонн	...
6
II-1. Потенциал роста – прогнозный прирост потребления базового продукта		
1	Прогноз доходов населения в регионе, руб. на душу населения	ФСГС
2	Прогноз количества легковых автомобилей в регионе, шт.	База ГИБДД
3	Доля предприятий, потребляющих инновационную продукцию, %	...
4
II-2. Объем инвестиций в отрасли, формирующие спрос на базовый продукт		
1	Объем инвестиций ... в 2007-2015 гг.	...
III. Запас ценового конкурентного преимущества		
1	Уровень розничных цен	...
2	Уровень оптовых цен	...
3	Стоимость доставки до региона от заводов Компании	Rail-Тариф
4	Стоимость доставки до региона от заводов основных конкурентов	Rail-Тариф
5
IV. Уровень конкуренции и инвестиционные риски		
1	Оценка уровня инвестиционных рисков	РА "Эксперт"
2

Географические рынки

Оценка привлекательности

Задачи: оценка региональных рынков по заданным характеристикам

ПРИМЕР



Потребители

Содержание раздела

Цель раздела: выявление драйверов спроса, сегментация, сравнительный анализ и оценка привлекательности сегментов потребителей.

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА (ориентировочный набор показателей)

- Сегментация потребителей (*B2C*: предпочтения, психографические и социально-демографические характеристики; *B2B*: размер и тип предприятия, механизм принятия решения, особенности процесса закупки и применения продукта).
- Характеристика основных сегментов потребителей (объем потребления, потребительские предпочтения, структура закупок в разрезе производителей/марок и пр., частота и средний объем закупок, закупочные цены, эластичность спроса, лояльность, предпочитаемые источники информации).
- Факторы выбора продукции (выявление драйверов спроса (*unmet needs*), условия перетекания спроса с традиционной на инновационную продукцию).
- Оценка привлекательности сегментов (размер сегментов, динамика размера сегментов, лояльность Компании, возможность Компании по удовлетворению предпочтений сегмента, готовность потребителей менять поставщика)

ПЕРВИЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Интервью с экспертами отрасли
- Интервью с потребителями

ВТОРИЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Отраслевая и государственная статистика (количество предприятий, структура населения)

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ

- Методы сегментации (априорные методы, кластерный анализ)
- Определение эластичности (лестница цен)
- *Unmet needs* (метод Кано)
- Прогноз изменения размера сегментов

Потребители

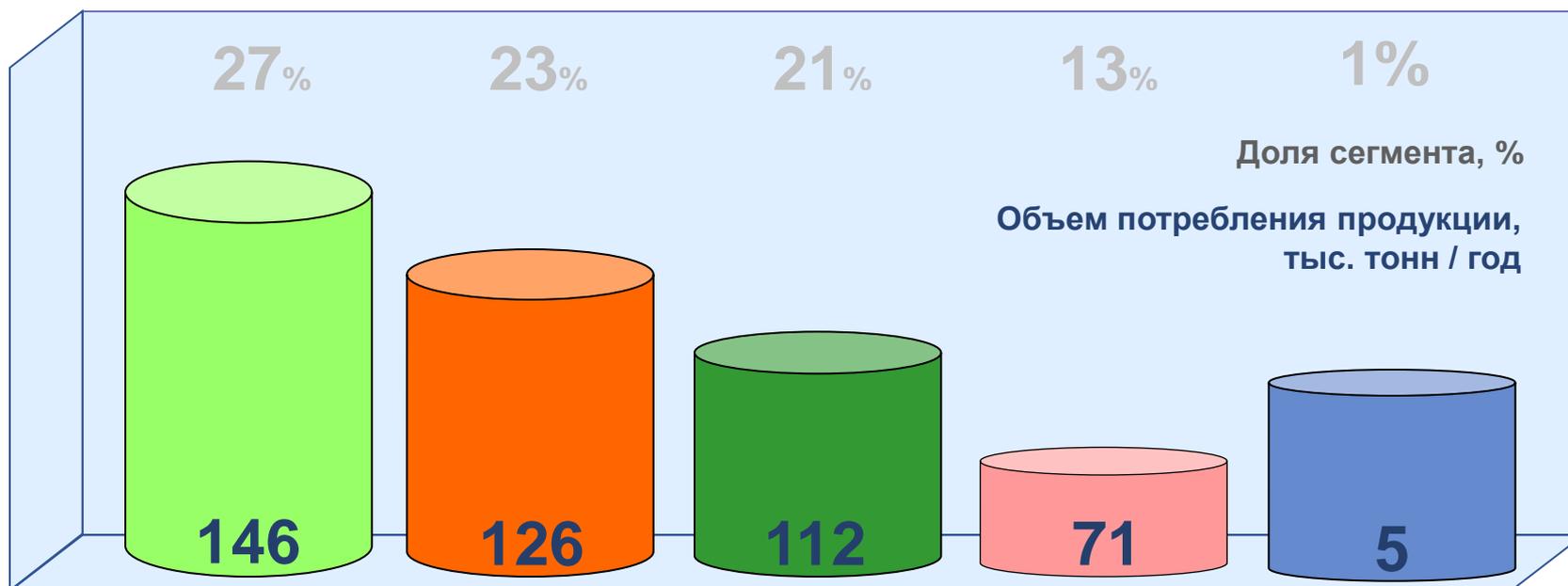
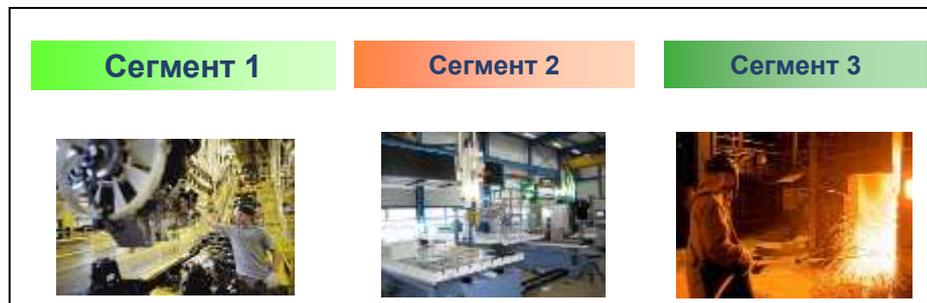
Сегментация

Задачи: Выявление гомогенных групп потребителей

ПРИМЕР

B2B

B2C



Потребители

Основные параметры сегментов

Задачи: Описание основных параметров сегментов и сравнительный анализ сегментов

ПРИМЕР

	B2B			B2C		ИТОГО
	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5	
Потребление базового продукта, млн. руб.	264	216	279	192	214	1165
Потребление иннов. продукции, млн. руб.	33,6	10,1	18,1	50,9	48,3	161
Доля инновационной продукции в потреблении, %	4	4	3	1	9	11%
Кол-во предприятий в сегменте, шт.	180	220	210	-	-	99
Средний оборот 1 предприятия, млрд. руб./средний уровень дохода семьи, тыс. руб.	6,6	5,3	6,9	20	30	5,8
Доля сегмента в потреблении инновационной продукции	23	18	24	16	19	100

Потребители

Профиль сегмента

Задачи: Составление профиля сегментов, т.е. детальная характеристика каждого сегмента потребителей



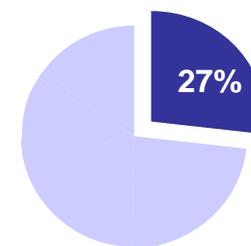
Ключевая характеристика сегмента:

Предприятия «Сегмента 1» отличаются высокой долей потребления ... и, соответственно, высокой долей потребления ...

ПРИМЕР

Общее потребление

146 тыс. тонн/год



Показатель	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Доля в потреблении сегмента (%)	72	7	7
Используемая фасовка (%)	5	10	100
Частота поставок (раз/год)	9,0	5,4	6,3
...			

Потребители

Выявление драйверов спроса

Задачи: Выявление факторов выбора продукции, на основе которых может быть создан новый или существенно увеличен существующий спрос.

Драйверами инновационного спроса могут стать линейные и привлекательные потребности. Потребности, которые в настоящее время удовлетворяются плохо, имеют наибольший потенциал.

ПРИМЕР



Потребительская потребность нанобетона	Потенциал
Возможность строительства без использования арматуры	+
Удобство транспортировки (отказ от бетономешалок)	+
Возможность использования в суровом климате	-
Возможность декорирования	-
Удобство заливки (возможность использования бетононасоса)	+
Возможность строительства без гидроизоляции	+
...	...

Потребители

Условия перетекания спроса

Задачи: анализ параметров спроса на продуктовый ряд, оценка среднего уровня затрат потребителей на переход на новую продукцию, определение барьеров перетекания спроса

ПРИМЕР

Текущий спрос на продукцию		Потенциальная структура спроса на продукцию при внедрении новых технологий					
100%		30%		50%		20%	
Функциональные свойства продукции		Продукция, аналогичная традиционной по сниженной цене		Продукция с улучшенными характеристиками по той же цене		Максимально усовершенствованная продукция по большей цене	
• Механическая прочность	A	Механическая прочность	A	Механическая прочность	A+	Механическая прочность	A+
• Теплостойкость	B	Теплостойкость	B	Теплостойкость	B+	Теплостойкость	B+
• Морозостойкость	C	Морозостойкость	C	Морозостойкость	C+	Морозостойкость	C+
• Атмосферостойкость	D	Атмосферостойкость	D	Атмосферостойкость	D	Атмосферостойкость	D+
• Устойчивость к среде	E	Устойчивость к среде	E	Устойчивость к среде	E	Устойчивость к среде	E+
• Цена	X	Цена	-10%	Цена	X	Цена	+15%

Потребители

Оценка привлекательности сегментов

Задачи: оценить привлекательность сегментов для Компании.

ПРИМЕР

Показатель	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент	Итого
Прогнозная доля сегмента, % в совокупном потреблении	5%	15%	100%
Объем потребления целевой продукции, шт.	12	8
Количество потребителей (предприятий), шт.	11	6
Прогноз изменения размера сегмента в заданный период	25%	17%
Прогноз изменения объемов потребления целевой продукции	+30% 1000 шт.	+7% 550 шт.
Интенсивность конкуренции, (суммарная доля 3 наиболее крупных игроков).	28	16
Потенциал проникновения (доля предприятий готовых закупать продукцию Компании), %	24	47
Оценка привлекательности	Высокая	Средняя

Конкуренция

Содержание раздела

Цель: Определение конкурентной структуры отрасли и анализ основных показателей конкурентов.

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА (ориентировочный набор показателей)

- Характеристика основных конкурентов (вкл. зарубежных конкурентов): конкурентная структура отрасли, доля рынка, объемы производства, объемы продаж (включая экспорт), производственные мощности, применяемые технологии, ассортимент, используемое сырье, поставщики сырья, планы по развитию/модернизации производства.
- Характеристика конкуренции (, ключевые факторы успеха, частота появления инноваций, барьеры входа/ выхода, оценка силы влияния поставщиков и потребителей).
- Анализ ассортиментной, ценовой, коммуникационной политики и системы дистрибуции конкурентов.
- Объединяющие и дифференцирующие характеристики продукции/технологии.
- Предпосылки для разработки платформы бренда и ключевой идеи бренда.

ПЕРВИЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Интервью с:
 - экспертами отрасли
 - Производителями / импортерами
 - дистрибьюторами
 - потребителями

ВТОРИЧНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Данные таможенной статистики
- Открытые источники, в т.ч. интернет
- Рекламные материалы конкурентов

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ

- Интенсивность конкуренции (индексы CR3, HI)
- Анализ 5 сил, ключевых факторов успеха
- Брендинг: ЗС-анализ, матрица бренд-продукт

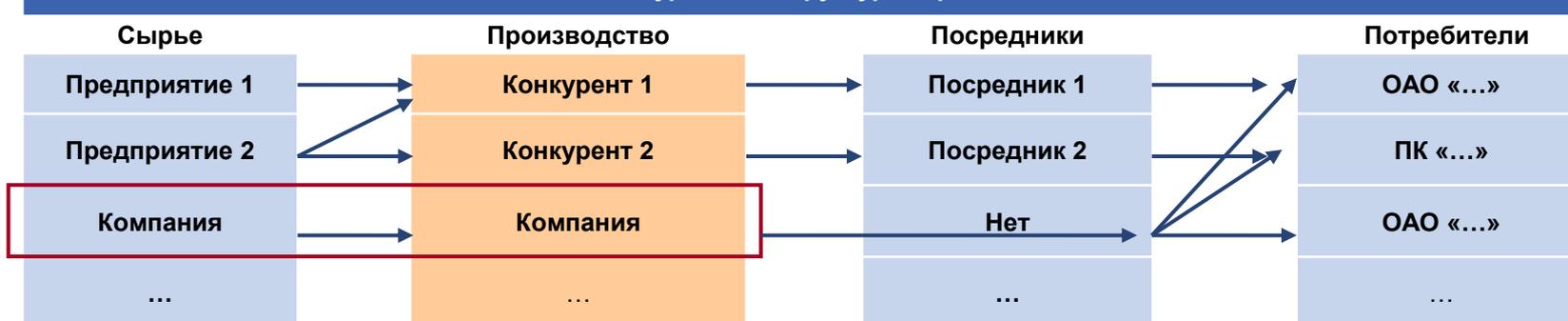
Конкуренция

Основные конкуренты

Задачи: характеристика основных конкурентов по ключевым параметрам.

ПРИМЕР

Конкурентная структура отрасли



Основные бизнес-показатели конкурентов

Название	Промышленная группа	Локализация	Виды продукции	Мощности, тыс. тонн/год	Производство, тыс. тонн/год	Присутствие на рынке РФ, %
Конкурент 1	Нет	Россия	...	200	200	10%
Конкурент 2	...	Россия, СНГ
Конкурент 3						
Конкурент 4						
Конкурент 5						
...

Конкуренция

Ключевые факторы успеха

Задачи: Систематизация и выделение ключевых факторов успеха (ранжирование и выделение наиболее значимых факторов)

Определение ключевых факторов успеха (КФУ)

ПРИМЕР

Факторы успеха	Экспертная оценка значимости (средний балл)
Компетенции в области НИОКР (R&D)	
Современная научно-производственная база (наличие распределенной сети НТЦ)	7,5
Возможность быстрого внедрения новых разработок	3,4
Наличие патентов на уникальные технологии производства пластиков с заданными свойствами	2,0
...	...
Организация производства	
Низкие издержки на единицу продукции	9,4
Высокое качество продукции (соответствие требованиям предприятий-потребителей)	7,0
Гибкость производства (возможность внедрения НИОКР, переналадка под различные требования покупателей)	5,2
...	...

 - КФУ

Конкуренция

Сильные и слабые стороны конкурентов и Компании

Задачи: оценка угроз со стороны основных конкурентов, определение направлений конкурентной борьбы, оценка устойчивости рыночной позиции Компании

ПРИМЕР

Сильные и слабые стороны конкурентов

Название	Собственные разработки	Научный потенциал	Современное оборудование	Ассортимент	Сеть дистрибуции	Коммуникации, продажи
Конкурент 1	Разработка 1	Россия	Устаревшее, 90%	...	200	...
Конкурент 2	Разработка 2	Высокий	РФ	...
Конкурент 3	Разработка 3	Высокий	ЦФО, ПФО	...
Конкурент 4	Копирование	Ниже среднего	РФ	...
Конкурент 5	Копирование	Средний	УФО	...
...	Копирование	Средний	СФО, ДВ	...

Сильные и слабые стороны Компании

Сильные стороны	Слабые стороны
...	...
...	...
...	...
...	...

Конкуренция

Позиционирование

Задачи: Определить объединяющие и дифференцирующие характеристики перспективной продукции/технологии.

ПРИМЕР

Потребность/ Характеристика продукции	Важность параметра для потребителей	Технологии			Продукция		
		Техно- логия 1	Техно- логия 2	Технология компании	Конкурент 1	Конкурент 2	Продукция Компании
Потребность 1							
Характеристика 1	... (низкая)	50		Низкий	...		Низкий
Потребность 2							
Характеристика 1*	... (высокая)	...	Низкий	Высокий	...	Низкий	Высокий
Характеристик (средняя)	нет	нет	Есть	нет	нет	Есть

*Характеристика 1 – драйвер спроса

ПОТРЕБИТЕЛИ

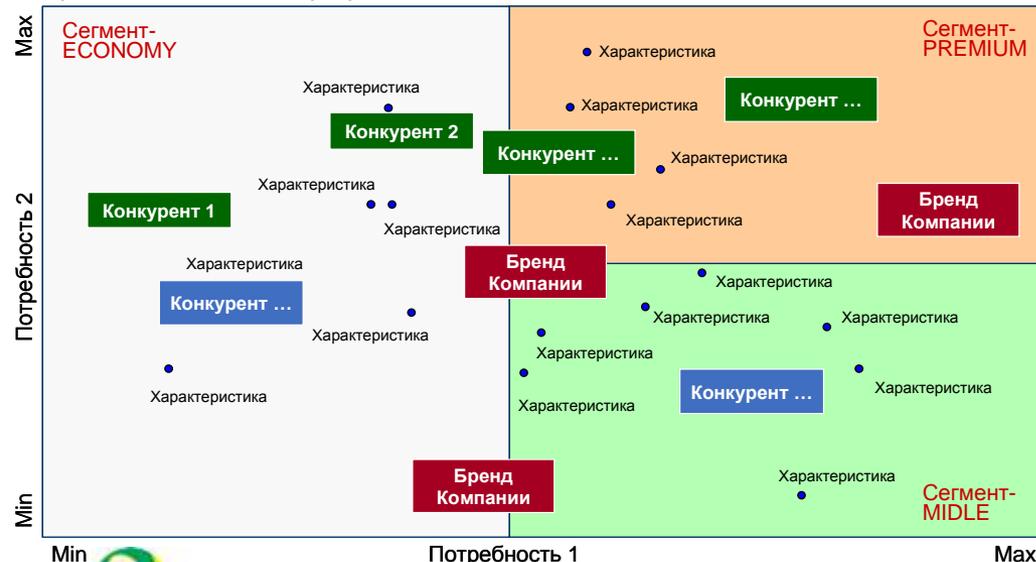
- Ключевые потребности и характеристики продукции - драйверы спроса
- Объединяющие и дифференцирующие продукцию компании характеристики

КОНКУРЕНТЫ

- Основные конкуренты и группы, их рыночных позиций;
- Рыночные ниши и возможности для отстройки от конкурентов.

КОМПАНИЯ

- Сильные стороны, конкурентные преимущества продукции, которые могут быть использованы в качестве поддержки ее позиционирования



Конкуренция

Платформа бренда

Задачи: Определить основные предпосылки для разработки платформы бренда и ключевой идеи бренда

ПРИМЕР

ПОСТАВЩИКИ	ПОТРЕБИТЕЛИ
<ul style="list-style-type: none">• Основные каналы сбыта• Ожидания Поставщиков в отношении перспективной продукции• Политика продвижения по каналам сбыта	<ul style="list-style-type: none">• Потенциальные рынки и сегменты потребителей• Драйверы спроса• Ожидания потребителей в отношении перспективной продукции
КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ (суть бренда): ...	
КОМПАНИЯ	КОНКУРЕНТЫ
<ul style="list-style-type: none">• Миссия Компании• Ожидания Компании в отношении перспективной продукции• Основные преимущества по отношению к конкурентам	<ul style="list-style-type: none">• Основные недостатки по отношению к конкурентам• Перспективы развития конкуренции• Стратегия отстройки от конкурентов

Рыночные ниши

Цель раздела: определить рыночные ниши и оценить перспективы развития компании в нишах.

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА (ориентировочный набор показателей)

- Определение ниш - структурирование рынка по ключевым факторам спроса и конкуренции, определение размера ниш.
- Конкурентная ситуация в нишах (основные конкуренты, потенциальная доля рынка Компании, барьеры входа, риски появления новых конкурентов и субституттов, рыночная сила поставщиков и потребителей).
- SWOT-анализ положения компании в нишах.
- Оценка перспектив для развития Компании в нишах.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- Данные интервью с потребителями
- Данные интервью с конкурентами
- Данные сегментации потребителей
- Данные готовых исследований, обзоров отраслей.
- Интернет

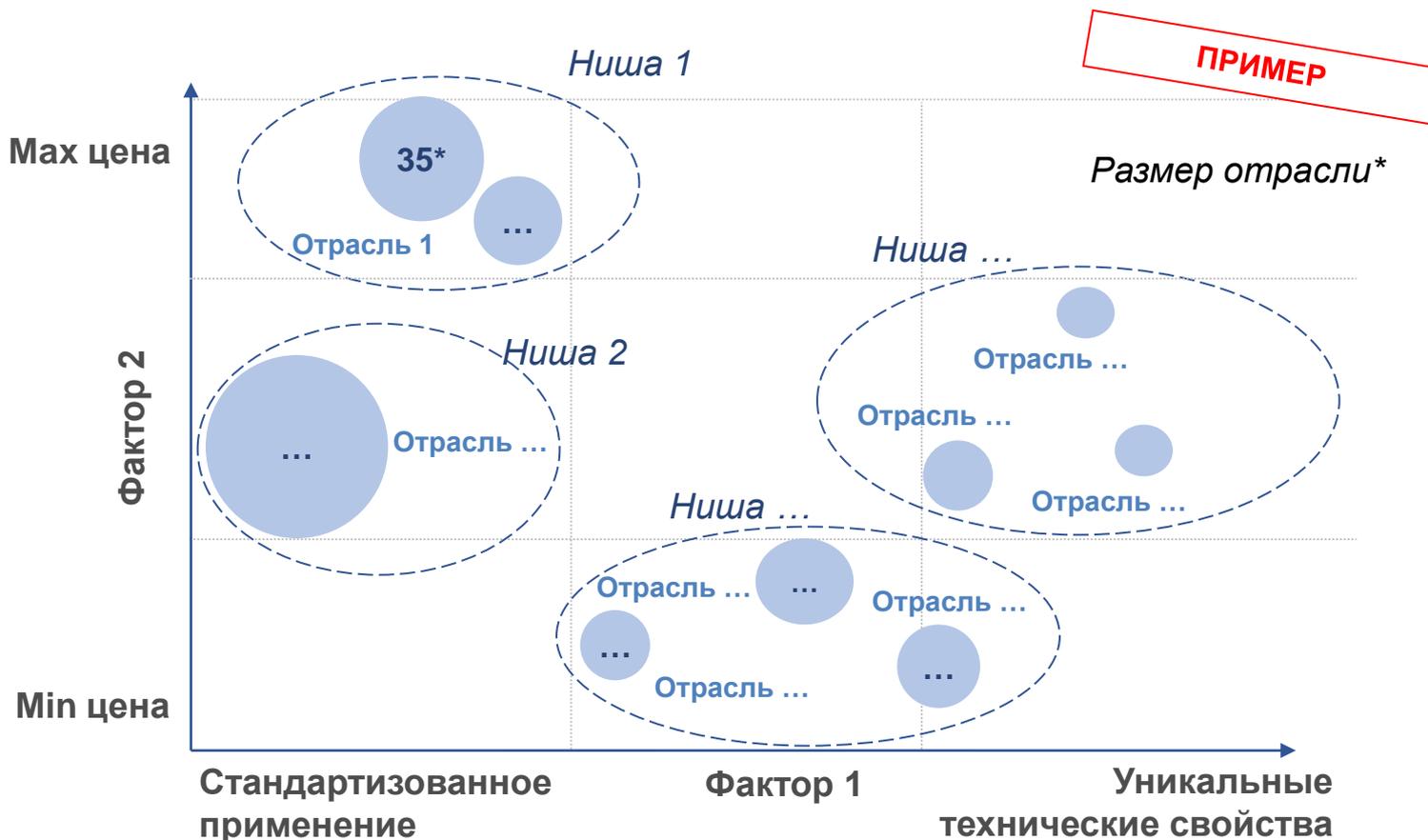
МЕТОДЫ АНАЛИЗА ДАННЫХ

- Анализ соответствий (correspondence analysis)
- SWOT - анализ

Рыночные ниши

Определение ниш

Задачи: структурировать рынок (сегменты) по ключевым факторам спроса и конкуренции, определить размера ниш.



Рыночные ниши

Анализ конкурентных сил

Задачи: определить конкурентную ситуацию в нишах

ПРИМЕР

Показатели	<u>Ниша 1</u>	<u>Ниша 2</u>	<u>Ниша ...</u>	<u>Ниша ...</u>
Основные конкуренты	Конкурент 1	Конкурент
	Конкурент 2	Конкурент
Потенциальная доля рынка Компании	8%	15%
Барьеры входа	Большие объемы производства Минимальная цена	Минимальная цена
Риски появления новых конкурентов и субститутов	Низкие	Средние
Рыночная сила поставщиков	Низкая	Низкая
Рыночная сила потребителей	Определяющая	Высокая

Рыночные ниши

SWOT- анализ

Задачи: определить положение компании в нишах.

SWOT-анализ выполняется для каждой ниши

ПРИМЕР

- Лидирующее положение Компании в отрасли
- Кумулятивный эффект от присутствия в отрасли с широким ассортиментом продуктов (.....)
- Возможность лоббирования нормативно-законодательного регулирования
- Современное оборудование (.....)

- Узкий ассортимент (отсутствие в ассортименте ..., ... для сооружения дорог, ... для защиты и ...)
- Устаревшее оборудование на производственной площадке
- Неразвитая дистрибьюторская сеть

- Программа развития транспорта, участие в международных проектах, государственные инициативы предполагают существенные инвестиции в строительство и реконструкцию ...
- Возможное введение материалов в техрегламент по безопасности
- Возможное ужесточение контроля за качеством строительства приведет к интенсификации применения для повышения качества

- Высокая зависимость рынка от госрасходов и госполитики в сфере транспорта
- Крупные конкуренты (.....) проводят активную маркетинговую политику и развивают производство.
- Возможное усиление конкуренции на рынке за счет развития новых производств
- Высокая коррупционная составляющая

Рыночные ниши

Оценка перспектив для развития компании

Задачи: характеристика ниш по ключевым показателям и оценка перспектив для Компании.

ПРИМЕР

Показатели	<u>Ниша 1</u>	<u>Ниша 2</u>	<u>Ниша ...</u>	<u>Ниша ...</u>
Прогноз развития ниши	71 (+30%) Низкие темпы роста	54 (+45%) Средние темпы роста
Потенциальная доля рынка Компании %	80%	13%
Характеристика положения в нише (SWOT)	Доминирование	Слабая позиция
Барьеры для развития (конкурентная ситуация)	Минимальные	Высокие
Ключевые факторы успеха в нише	Низкая цена	Одобрения OEM
Оценка перспектив развития компании	ВЫСОКИЕ	НИЗКИЕ

Рыночные тенденции и прогноз рынка

Содержание раздела

Цель раздела: выявление ключевых рыночных тенденций, составление сценариев развития рынка и определение потенциала рынка на основе всей ранее полученной информации

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА (ориентировочный набор показателей)

- Анализ рыночных тенденций и предпосылок для прогноза (изменения в потребительском поведении, конкуренции, технологиях, законодательстве)
- Составление модели развития рынка (тип инновации, эволюционная модель, замещение технологий и др.)
- Определение факторов, формирующих рынок
- Прогноз определяющих рынок факторов (прогноз развития технологий, покупательной способности населения, отраслей промышленности)
- Составление сценариев развития рынка
- Оценка потенциала спроса продукта
- Прогноз производства, импорта, экспорта и потребления

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

- Для прорывных инноваций:
 - Метод Delphi (экспертные оценки)
 - Метод аналогий (на основе анализа предыдущих технологий)
 - Модель Басса (на основе теории диффузий)
- Для улучшающих инноваций:
 - Регрессионная модель
 - Скользящее среднее
 - Экспоненциальное сглаживание
 - Conjoint analysis (оценка потенциала продукта при заданных параметрах)

Рыночные тенденции и прогноз рынка

Прогноз развития технологий

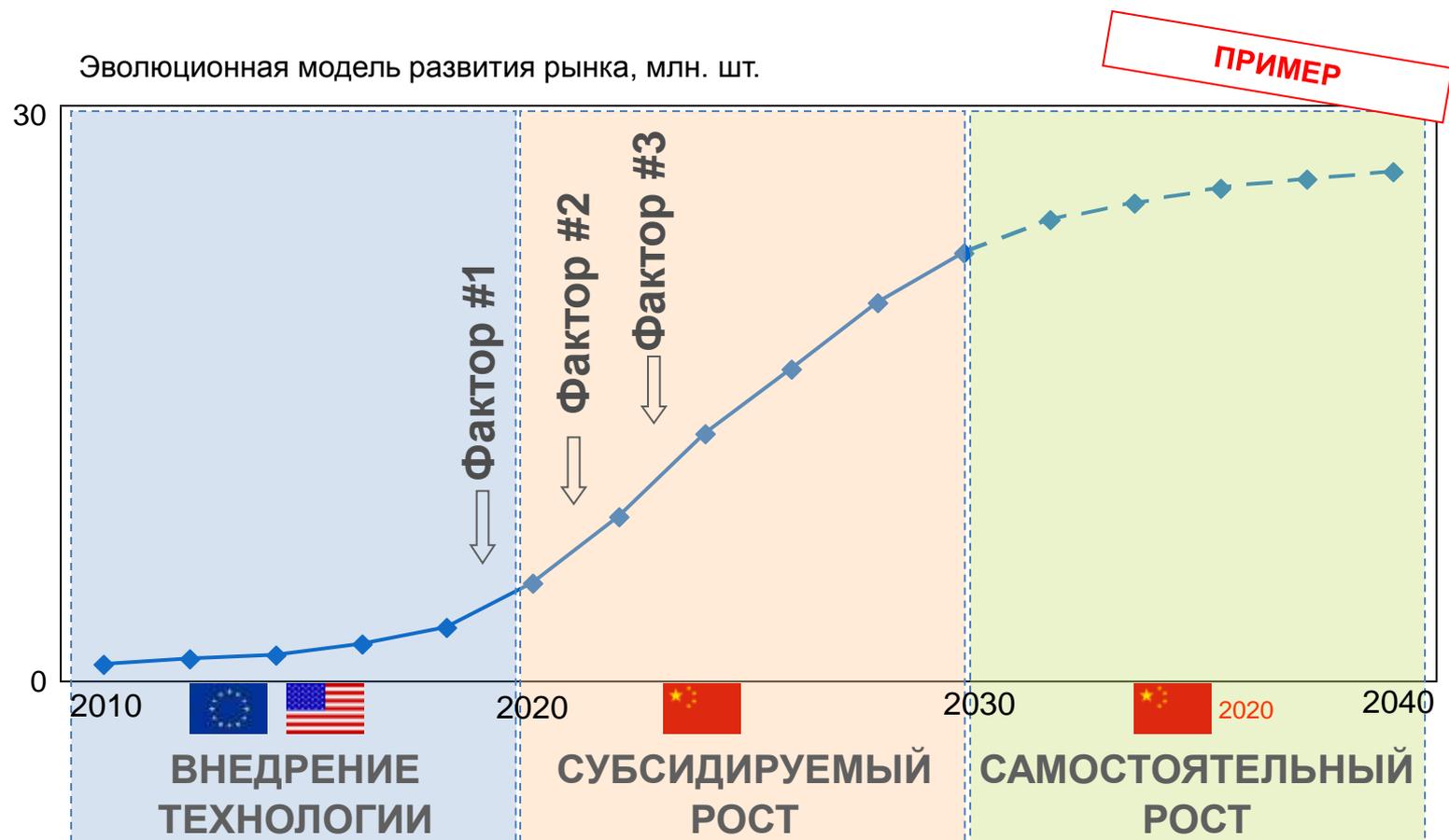
Задачи: Выявления локальных факторов и глобальных тенденций, прогноз смены технологических парадигм и замещения технологий.



Рыночные тенденции и прогноз рынка

Модель развития рынка

Задачи: Определение модели развития рынка.



Рыночные тенденции и прогноз рынка

Прогноз экономических факторов развития рынка

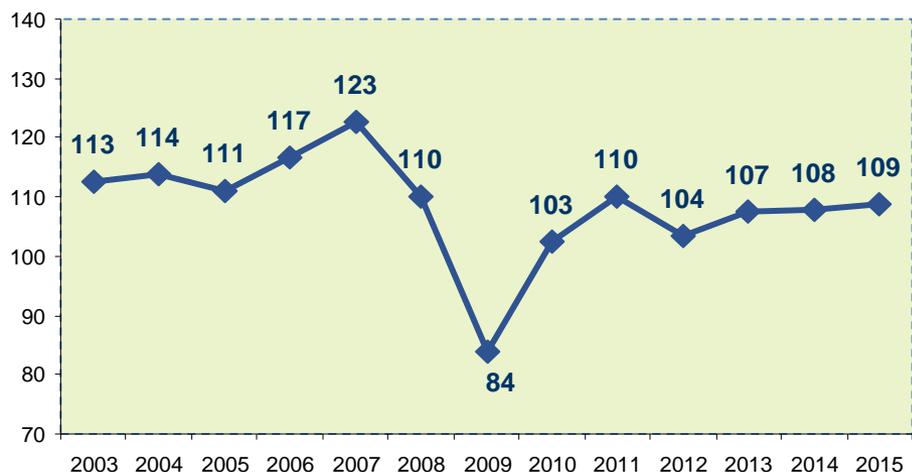
Задачи: Прогноз экономических факторов, формирующих рынок.

ПРИМЕР

- ВВП.** Общее падение российской экономики в 2009г. составило 8%. В 2010 г. ожидается рост ВВП на 4,0%. В 2011- 2012 гг. при сохранении благоприятной конъюнктуры на мировых рынках восстановление продолжится темпами 3,9-4,2% в год. К 2015 г. российская экономика вырастет на 30% по отношению к 2009 году.



- Инвестиции в основной капитал.** В результате кризисных явлений в экономике объем инвестиций в 2009 г. сократился на 16%. В 2010г. ожидается рост на 3%. После восстановления в 2010-2011 гг. рост инвестиционной активности ожидается на уровне 5-10% ежегодно.

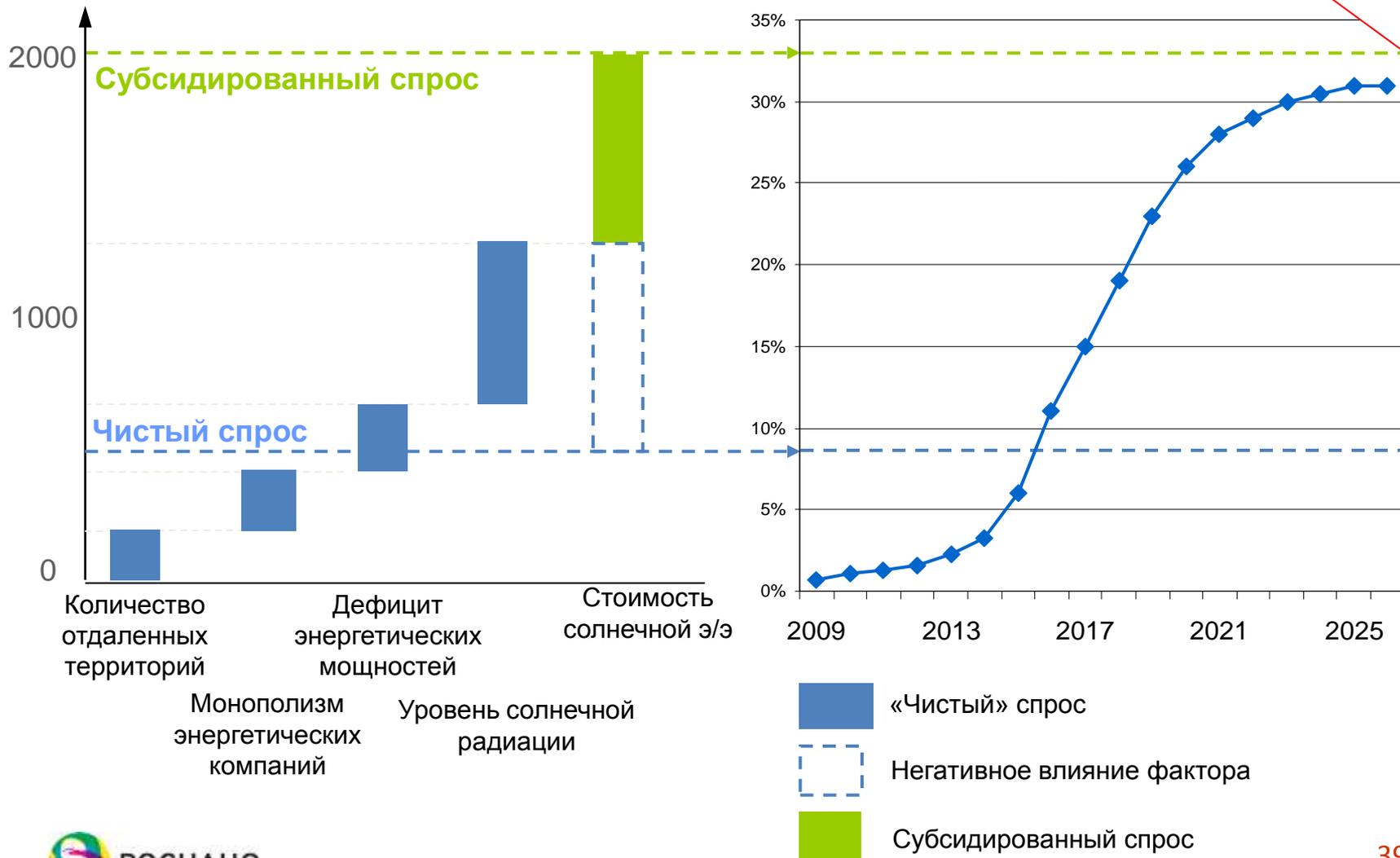


Рыночные тенденции и прогноз рынка

Оценка потенциала спроса

Задачи: Проведение оценки потенциала спроса инновационного продукта

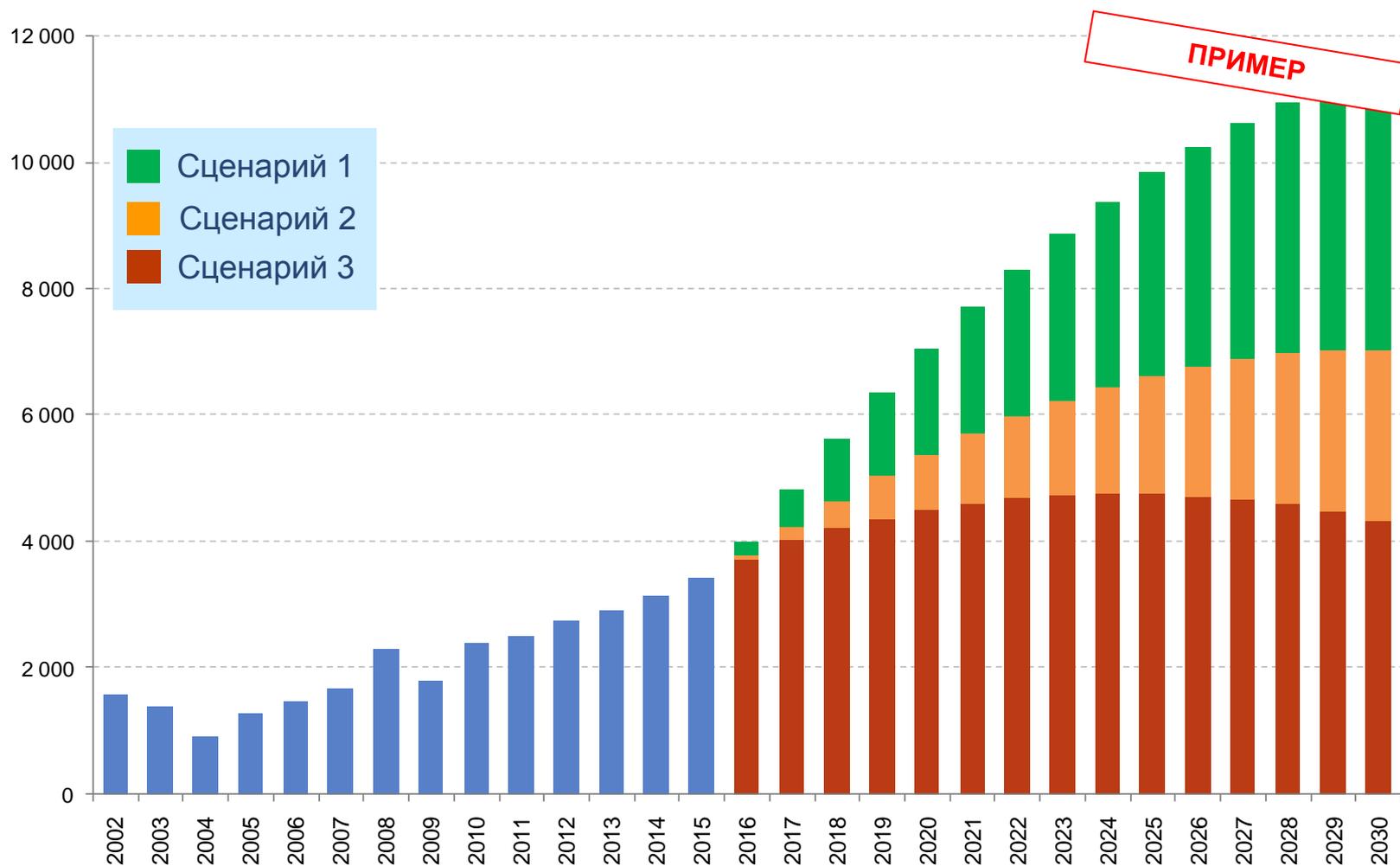
ПРИМЕР



Рыночные тенденции и прогноз рынка

Сценарии развития рынка

Задачи: Составление сценариев развития рынка.



2. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

Целевые сегменты

Характеристика целевых сегментов

Задачи: описать целевые сегменты по ключевым характеристикам.

ПРИМЕР

Показатель	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент
Прогнозная доля сегмента, % в совокупном потреблении	5%	15%
Объем потребления целевой продукции, шт.	12	8
Количество потребителей (предприятий), шт.	11	6
Прогноз изменения размера сегмента в заданный период	25%	17%
Прогноз изменения объемов потребления целевой продукции	+30% 1000 шт.	+7% 550 шт.
Драйверы спроса	<ul style="list-style-type: none">Низкий уровень цен по сравнению с Европейскими аналогами.Высокое качество относительно китайской продукции
Потенциал проникновения (доля предприятий готовых закупать продукцию Компании), %	24	47

Целевые сегменты

Стратегия привлечения потребителей

Задачи: разработать оптимальный комплекс мер по привлечению потребителей и определить целевой объем продаж в сегментах

ПРИМЕР

Направления	Сегмент 1	Сегмент 2
Текущая доля рынка Компании в сегменте	10%	15%
ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ		
Ключевое преимущество Компании	<ul style="list-style-type: none"> Цена существенно ниже европейских аналогов Качество значительно превышает китайские аналоги 	<ul style="list-style-type: none"> Уникальные функциональные свойства продукции...
Стимулирование спроса	<ul style="list-style-type: none"> Формирование спроса со стороны проектировщиков (проектное обоснование необходимости применения) Проведение семинаров по технологии работы с Продуктом 	<ul style="list-style-type: none"> Включение в сметные нормативы Минрегионразвития расценок на Продукт* Разработка и участие в разработке программных
Коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> Проведение открытых натуральных испытаний Подготовка публикаций в отраслевых специализированных изданиях результатов экспертизы и сравнительный анализ Продукта Компании и конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка выступлений в профильных ассоциациях Выступления на заседаниях научных советов ...
Продажи	<ul style="list-style-type: none"> Продажи в комплексе с другим оборудованием Кобрендинг... 	<ul style="list-style-type: none">
Целевая доля Компании в сегменте	15% (+5%)	23% (+8%)
Объем продаж	1000 ед.	1500 ед.

Стратегия конкуренции

Задачи: определить стратегию отстройки от конкурентов/субститутов.

ПРИМЕР

Группа конкурентов	<u>Китайские производители</u>	<u>Местные производители</u>	<u>Российские производители</u>	<u>Мировые лидеры</u>
Ключевые конкурентные преимущества	Цена ниже мировых лидеров на 10-20%	Тесные связи с руководством
Ориентация на потребителей	Небольшие несетевые проекты	Небольшие сетевые проекты
Ориентация на технологии	Концентрированная солнечная энергия	Кристаллические кремниевые фотоэлементы
Объём продаж	20	30
Стратегия конкуренции	Низкие цены	Соотношение цены-качества, связи
Потенциальная доля на рынке	10%	20%
Угроза для Компании	Высокая	Низкая
Стратегия борьбы с конкурентной группой	- Уменьшение ценового разрыва - сертификация - ...	- Партнерство или конкуренция?

Продуктовая стратегия

Структура портфеля

Задачи: Определить структуру портфеля продукции Компании

ПРИМЕР

Ниша	Продукция	Объем продаж, тыс.шт.	Доля в портфеле, %	Выручка, млрд.руб.	Доля в выручке, %	Доля в нише, %	
Ниша 1	Продукт А	350	30	80	24	60	
							Сегмент 1
Сегмент 2							
Ниша 2	Продукт В	100	9	35	10		
	Продукт ...	140	13	40	5		
		
Сегмент 3		
Сегмент		
Ниша		15
		
		
Итого		15000	100%	331	100%	-	

Уровень цен	Ниша 1	Ниша 2	Ниша ...	Ниша ...
500-1000 тыс. руб.	-	Продукт А 5-7%	-	Продукт В ...
350-500 тыс. руб.	-	Продукт С 5-7%	Продукт ... 2-3%	-
150-200 тыс. руб.	-	-	Продукт ... 4-6%	Продукт ... <1%

Продуктовая стратегия

Стратегия развития портфеля

Задачи: Определить стратегию и план развития портфеля продукции Компании

Стратегия развития портфеля продукции

Текущая продукция/новая	Обоснование
Продукт А	- Снятие с производства продукта А и ... из-за изменения стандартов в Европе.
Продукт В	- Выпуск концепции продукта ... для защиты позиций в нише.
Продукт ...	- Итог: Сокращение спроса с текущих 500 до 300 тыс. шт. из-за роста цены.
Продукт...	- Модернизация продукта ... для сохранения и развития позиций в нише 2.
Продукт ...	- Выпуск нового продукта должен быть разведен по времени с выпуском продукта
Продукт ...	- Итог: Сохранение спроса на уровне 100 тыс. автомобилей в год.
	...

ПРИМЕР

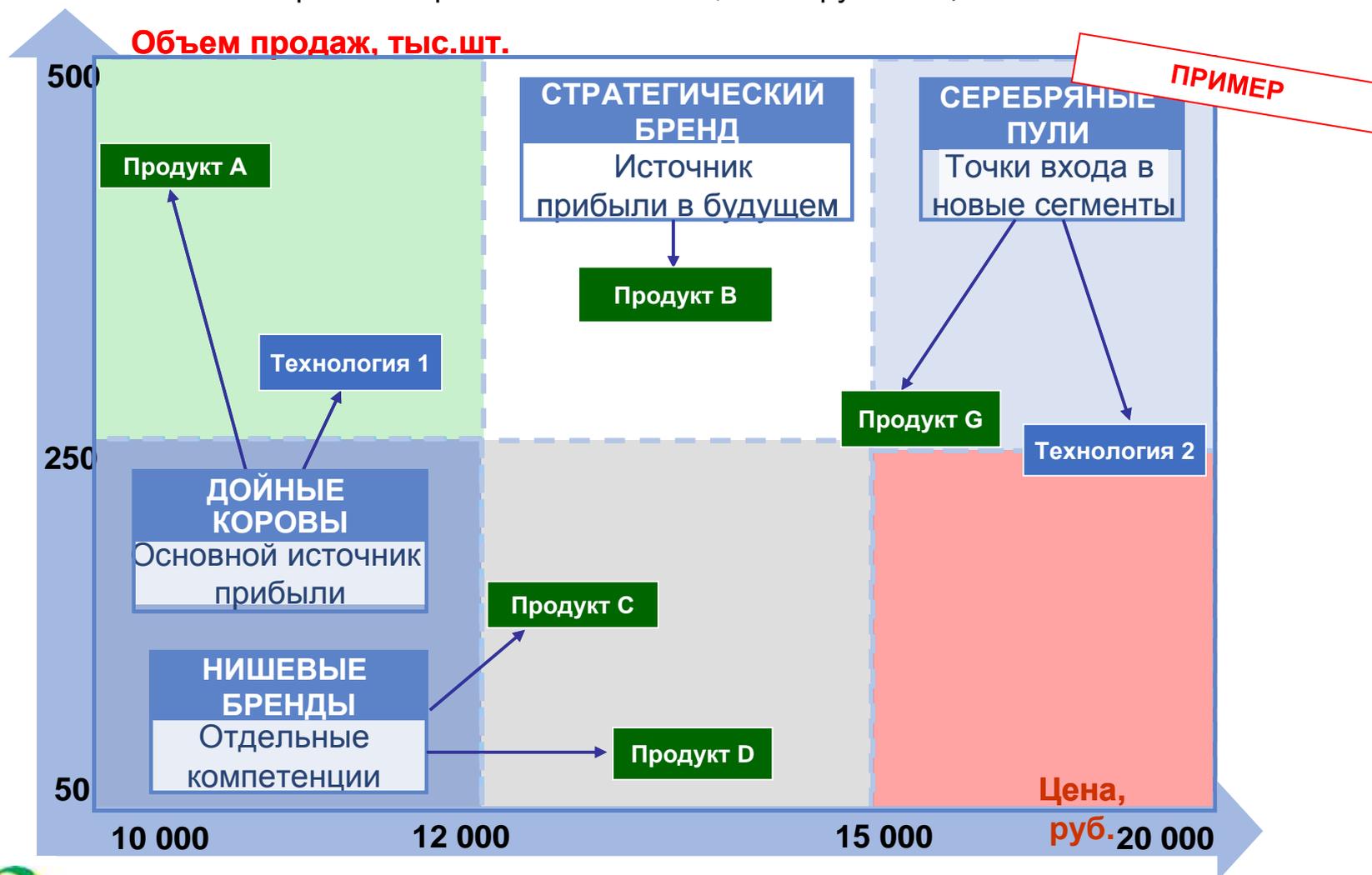
План развития портфеля продукции

Ниша	Продукция	Уровень цены, тыс. руб.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	...	2020
Ниша 1	Продукт А	5-6				Снятие					
	Продукт В	8-9				Снятие					
Ниша 2	Продукт ...	9-10						Снятие			
Ниша	9-10				Начало производства			Модернизация		
	...	10-12					Начало производства				

Стратегия брендинга

Стратегические роли брендов в портфеле

Задачи: Определить ключевую роль каждого продукта внутри продуктового портфеля, с учетом возможных перспектив развития компании, планируемых целевых показателей.



Стратегия брендинга

Стратегия брендрования

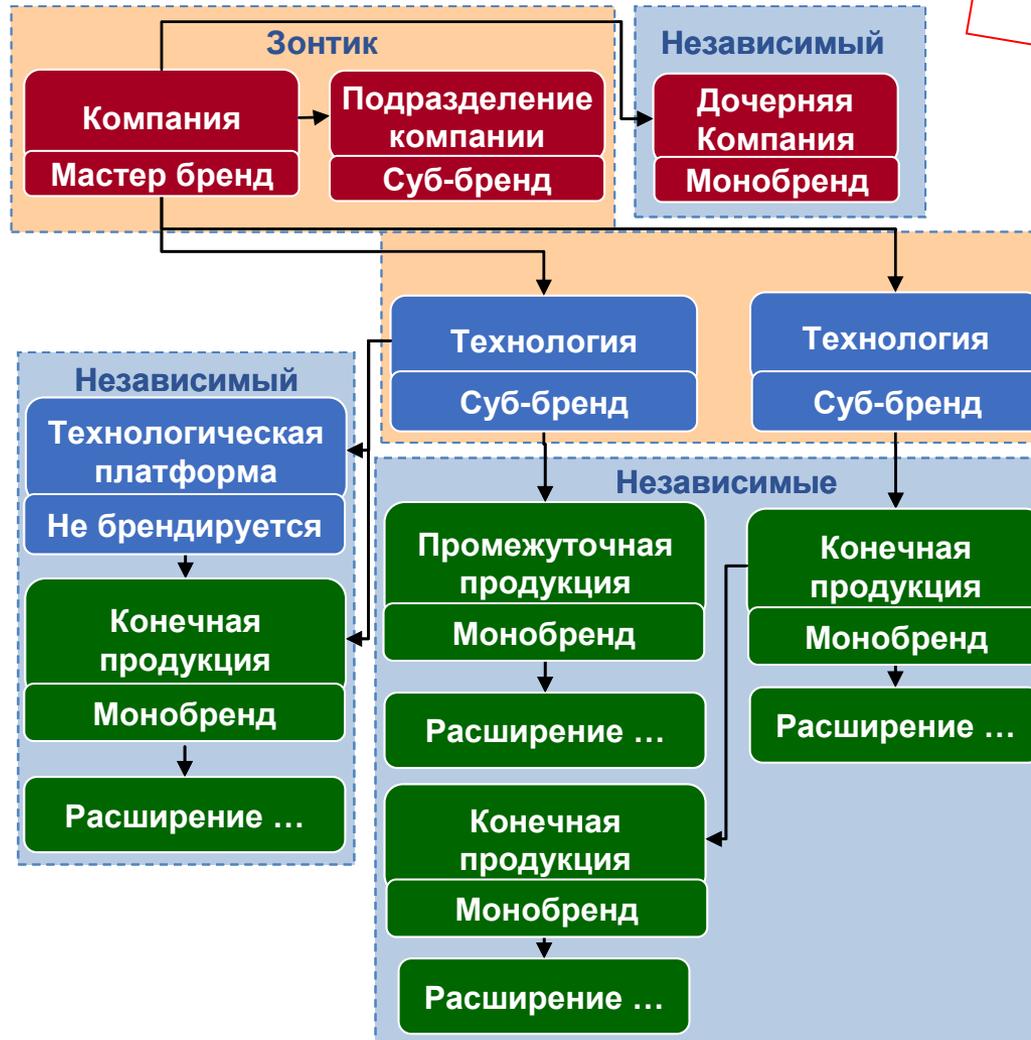
Цели: Определить стратегию брендрования: компания, технология или технологическая платформа, конечная или промежуточная (компоненты/ингредиенты) продукция, с учетом возможных перспектив развития компании.



Стратегия брендинга

Модель брендинга

Задачи: Определить модель брендинга - структуру портфеля брендов, с учетом возможных перспектив развития.



ПРИМЕР

Стратегия брендинга

Взаимосвязь и роли брендов

Задачи: Определить характер взаимосвязей брендов и стратегические роли в портфеле, с учетом возможных перспектив развития.

ПРИМЕР

Уровень брендинга	Положение в структуре	Характер взаимосвязей	Стратегическая роль
1. Копания	• Мастер-бренд	<ul style="list-style-type: none">• Доминирует до уровня (3)• В перспективе ослабление влияния, переход к поддерживающей роли	Гарант качества
2. Подразделение компании	• Суб-бренд	<ul style="list-style-type: none">• Тесная взаимосвязь с мастер-брендом (1)	Драйвер компетенции
3. Технология	• Суб-бренд	<ul style="list-style-type: none">• Ко-драйверы с мастер-брендом (1)• В перспективе переход к брендингу с поддержкой – независимые суббренды рекомендует мастер-бренд (1)	Гарант компетенции
4. Промежуточная продукция	• Независимый бренд	<ul style="list-style-type: none">• Нет связи - уникальная идентичность	Драйвер технологии
5. Конечная продукция
6.

Стратегия брендинга

Платформа бренда

Задачи: Определить идентичность и позиционирование бренда

ПРИМЕР



Стратегия продвижения

Маркетинг-микс

Задачи: Определить стратегию комплекса маркетинга компании по отношению к каждому продукту

ПРИМЕР

<ul style="list-style-type: none">❏ Ассортимент сформировать Не вводить в ассортимент, как практически не используемые владельцами техники производства СНГ❏ По спецификации ... необязателен максимальный уровень, достаточно соответствия классу❏ Рекомендуется упростить ассортимент с целью облегчения навигации в ассортименте и снижения расходов на производство <p>Product</p>	<ul style="list-style-type: none">❏ Продвижение как доступного, но современного решения❏ Получение одобрения OEM СНГ❏ Скидки и подарки при покупке ...❏ Основные каналы коммуникации – отраслевая пресса, PR❏ Годовой маркетинговый бюджет – \$30 - \$50 тыс. долларов <p>Promotion</p>
<p>Price</p> <ul style="list-style-type: none">❏ Ценовое позиционирование должно устанавливаться на уровне сопоставимых продуктов	<p>Place</p> <ul style="list-style-type: none">❏ Должна быть обеспечена широкая представленность ...❏ Внедрение продуктов через сети ... дляпроизводства СНГ и напрямую конечным потребителям (АТП)

Целевые показатели

Целевые ориентиры

Задачи: определить целевые ориентиры Компании исходя из возможных сценариев развития рынка, достигнутого уровня продаж и вероятных результатов действий Компании в перспективе.

ПРИМЕР

Формирование целевых показателей

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014
Текущие объемы реализации, ед.	650	750	-	-	-
Текущий/потенциальный объем рынка, ед.	1650	1850	1950	2020	2350
Текущая/потенциальная доля рынка ПК, %	30	35	40	50	52

Целевые показатели при реалистичном сценарии

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014
Объем реализации, ед.	95	102	115	127	134
Выручка, млн. руб.	80	92	111	120	125
Поставки на внутренний рынок, ед.	90	93	95	95	95
Объем экспорта, ед.	15	10	4	7	9

Дополнительно: целевые показатели при различных сценариях

В план продаж 2012

Оптимистический сценарий	2010	Пессимистический сценарий	2010
Объем реализации, ед.	100	Объем реализации, ед.	75
Выручка, млн. руб.	95	Выручка, млн. руб.	63
Поставки на внутренний рынок, ед.	85	Поставки на внутренний рынок, ед.	52
Объем экспорта, ед.	25	Объем экспорта, ед.	19

Целевые показатели

Показатели эффективности стратегии

Задачи: оценить эффективность стратегии при различных сценариях развития рынка и портфеля продукции.

Коэффициент проникновения, в нишу, %

ПРИМЕР

Ниша	Интервал значения, %	Лидеры в нишах	Значение коэффициента, %	Продукция	Текущее значение, %	Целевое значение 2020, %
Ниша 1	>20	Конкурент 1	30	Продукт А	-	10-15
Ниша 2	13-20	Конкурент 2	28		-	6-12
Ниша	Конкурент	В	-	15-20
...	5	6-12

Маржинальный доход, млн. долл.

Год	Сценарий 1				Сценарий 2			
	Продукт А	Продукт В	Продукт	Итого	Продукт А	Продукт В	Продукт	Итого
2008	20			20	20			20
2009	20			20	20			20
2010	18			18	18			18
2011	18			18	18	5		23
2012	20			20	20	5	0	23
2013		55	128	183	25	10	18	55
2014		68	158	225	25	35	38	98
2015		83	190	273	28	58	40	123
2016		85	198	280	35	73	60	168
2017		100	233	333	35	88	63	185
2018		103	240	343	38	103	85	225
2019		120	280	400	38	120	90	248
2020		138	323	460	40	138	115	293

3. БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА

Бюджет маркетинга

Содержание раздела

Цели раздела: планирование и контроль расходов на маркетинг для достижения целевых показателей СМП и ПП

ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА

- **Исследования:**
 - Разработка новых продуктов
 - Изучение потребителей
 - Изучение конкурентов, ценовой аудит
 - Приобретение информации
 - Расходы на привлечение консультантов
- **Маркетинговые коммуникации**
 - ATL (реклама в СМИ)
 - BTL (промо-акции)
 - TTL (выставки, конференции, семинары, тренинги)
 - Стратегические разработки (логотип, нейминг...)
- **Прочее**
 - Обратная связь с потребителями
 - Работа с техническими центрами
 - ...

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА

- **% объема продаж (базовый метод)**

В зависимости от целей ПК доля расходов на маркетинг составляет от 3 до 5%
- **Конкурентный метод**

В зависимости от положения ПК в отрасли и целей на рынке, расходы на рекламу могут быть выше или ниже конкурентов
- **Целевой метод**

Бюджет маркетинговых коммуникаций должен отвечать стратегическим целям бизнеса (доля рынка, рост продаж) и тактическим задачам (информирование о предстоящих мероприятиях, сопровождение выпуска нового продукта и т.п.)

Бюджет маркетинга

Основные показатели

В примере представлены основные статьи бюджета, по которым должны быть указаны планируемые расходы (в случае отсутствия расходов может быть указан «0»). Возможно расширение и детализация бюджета.

ПРИМЕР

Формирование маркетингового бюджета

	2012	2013	2014	2015	2016	Целевая структура
Объём продаж, млн. руб.	1 000		1 000		1 000	-
Маркетинговый бюджет, % объема продаж	5%		5%		5%	-
Маркетинговый бюджет, млн. руб.	50		50		50	100%

Исследования

	2012	2013	2014	2015	2016	20%
Разработка новых продуктов						2%
Изучение потребителей						5%
Изучение конкурентов, ценовой аудит						8%
Приобретение информации						2%
Расходы на привлечение консультантов						3%

Маркетинговый коммуникации

	2012	2013	2014	2015	2016	70%
ATL (реклама в СМИ)						15%
BTL (промо-акции)						2%
TTL (выставки, конференции, семинары...)						50%
Стратегические разработки (лого, нейминг...)						3%

Прочее

	2012	2013	2014	2015	2016	10%
Обратная связь с потребителями						5%
Работа с техническими центрами						5%
...						-

IV. СОДЕРЖАНИЕ ПЛАНА ПРОДАЖ ПК

План продаж

План продаж подготавливается в программе Excel по шаблону – см. Приложение 1 «План продаж шаблон Роснано.xls»

ПП содержит основные финансово-экономические показатели ПК в разрезе:

- видов продукции
- каналов реализации
- географических рынков
- сегментов потребителей, областей применения и пр. (в зависимости от отрасли)

Для осуществления оперативного контроля в ПП указываются фактические продажи и отклонение от плана продаж в %.

Пример сводной таблицы ПП на 2012г.

	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек
Объёмы реализации, ед. изм.												
Выручка от реализации, млн. руб.												

ПРИМЕР

Справочно в плане продаж могут быть приведены показатели финансового плана, в том числе: операционные затраты, операционная маржа, EBITDA, чистый доход.