

ПРИЛОЖЕНИЕ 14-1. ПРИМЕР МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

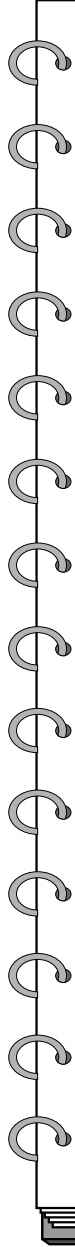
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН ДЛЯ КОМПАНИИ STERICYCLE

2004—2006

Stericycle — лидер рынка технологий утилизации медицинских отходов, контролирующей 27,7% рынка и способный лидировать в стремительно растущем сегменте рынка, где основными клиентами являются небольшие медицинские учреждения.

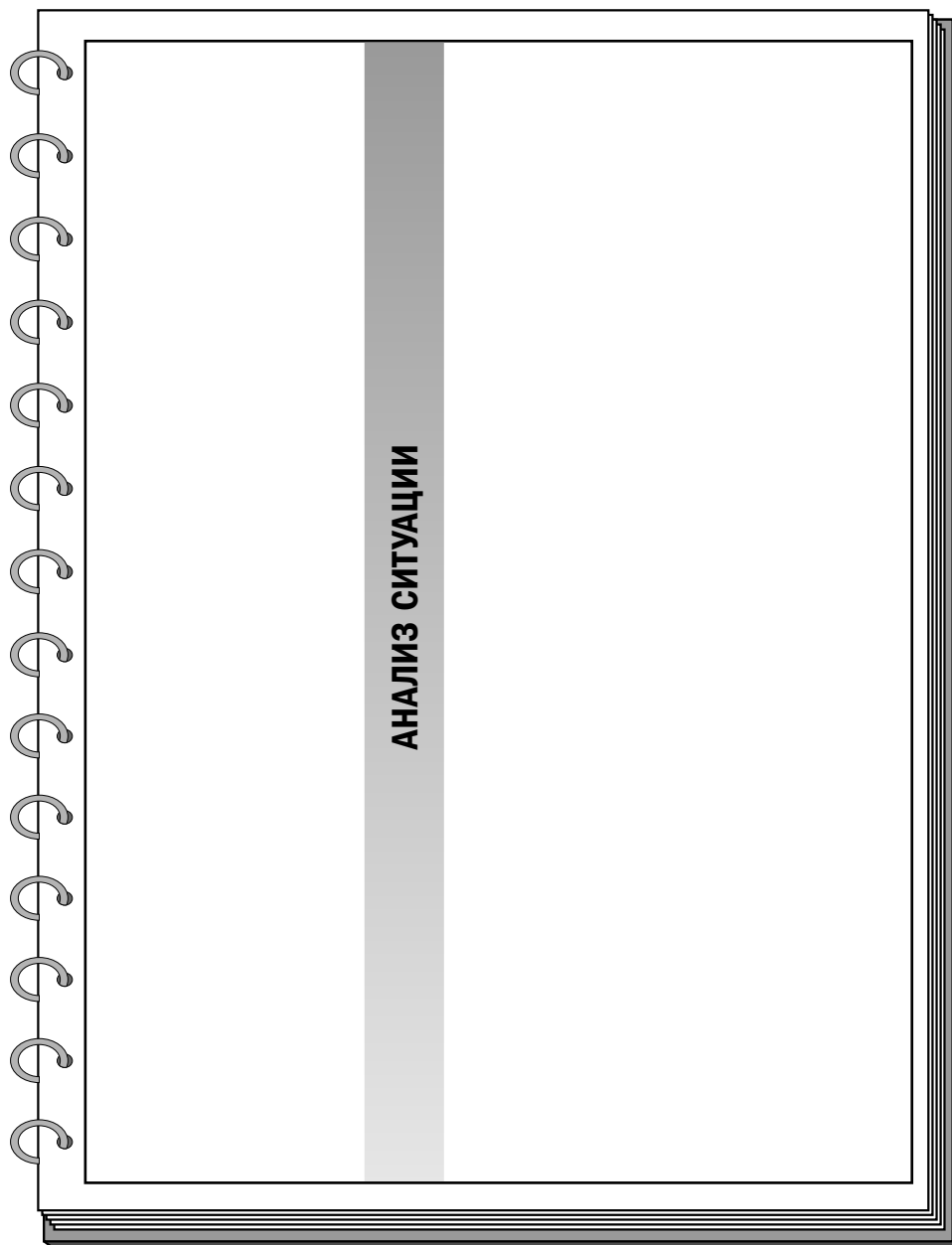
В основе представленного ниже маркетингового плана лежат стратегические цели компании, а также теоретические предположения, сделанные автором. Разработанный маркетинговый бюджет должен обеспечить рост доли рынка компании с 22,7% до 24% и увеличение прибыльности маркетинговых мероприятий на 33% в ближайшие 3 года.

Настоящий маркетинговый план разработан Роджером Бестом исключительно с целью использования в качестве учебного примера. Информация, использованная в плане, была получена из общедоступных источников. Кроме того, в план включены предположения и прогнозы, сделанные самим автором.

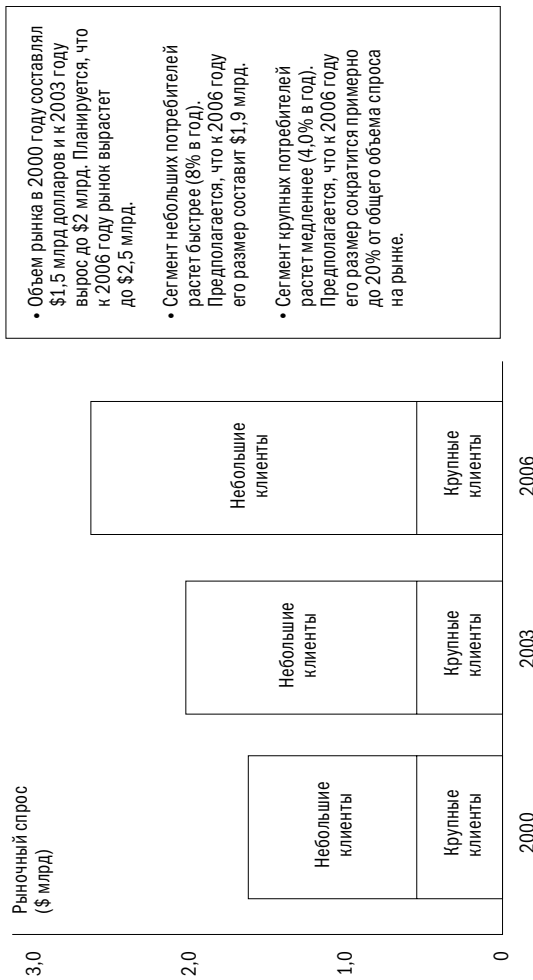


СОДЕРЖАНИЕ

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ	
Рыночный спрос.....	1
Сегментация рынка.....	2
Анализ отрасли.....	3
Доля рынка.....	4
Каналы дистрибуции.....	5
Положение на рынке и прибыль.....	6
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН	
SWOT-анализ.....	7
Стратегическая оценка рынка.....	8
Анализ продуктового портфеля и стратегическое планирование.....	9
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПЛАН ИХ РЕАЛИЗАЦИИ	
Стратегия в сегменте небольших клиентов; рост доли рынка.....	10
Стратегия в сегменте крупных клиентов; сужение фокуса.....	11
Показатели изменения доли рынка.....	12
Маркетинговый бюджет.....	13
Прогноз изменения эффективности маркетинговых мероприятий.....	14



РЫНОЧНЫЙ СПРОС



Стратегические заключения: рынок растет, и позиция StepCycle позволяет компании расширять бизнес, сохраняя лидерство.

СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Характеристики сегмента	Сегмент крупных медицинских учреждений	Сегмент небольших медицинских учреждений
Основной источник ценности для потребителей	Низкая стоимость	Дополнительные услуги
Основные преимущества продукта	Низкая цена	Легкая в обращении и безопасная технология утилизации
Чувствительность к изменениям цены	Очень высокая	Низкая
Демография потребителей в сегменте	Больницы, банки крови	Небольшие клиники, практикующие врачи
Опыт в использовании технологий утилизации отходов	Выше среднего	Низкий
Рыночный спрос-2003	\$500 млн	\$1500 млн
Рост рынка в течение ближайших 3 лет*	4,5% в год	8% в год
Количество потребителей	16 667	1 060 000
Выручка на одного потребителя	\$30 000	\$1500
Маржа	20%	45%
Маржа на одного потребителя	\$6000	\$675

* Рост рынка связан в основном с увеличением объема утилизации существующими клиентами, а не с появлением новых клиентов.

Стратегические заключения: сегмент небольших медицинских учреждений предлагает наилучшие возможности для роста (объем) и роста прибыльности (маржа). Рынок крупных клиентов меньше, растет медленнее, более чувствителен к изменениям цены при нестабильной марже.

Сегмент крупных потребителей

- 25% от общего объема спроса на рынке, более медленный рост (4,5%).

- Потребители более чувствительны к изменениям цены; маржа в сегменте ниже.

Сегмент небольших потребителей

- Спрос выше, сегмент растет почти вдвое быстрее.

- Потребители менее чувствительны к изменениям цены, в большей степени ориентированы на преимущества от дополнительных услуг.

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Характеристики сегмента (конкурентные силы)	Относительная важность	-100	-50	0	50	100
Появление конкурентов	0,20				Н	К
Уход конкурентов с рынка	0,05				Н	
Качественные заменители	0,25		К		Н/К	
Влияние покупателей	0,15		К		Н	
Влияние поставщиков	0,05			К/Н		
Конкуренция по цене	0,30		К		Н	

Сегмент небольших потребителей (Н) = 47,5

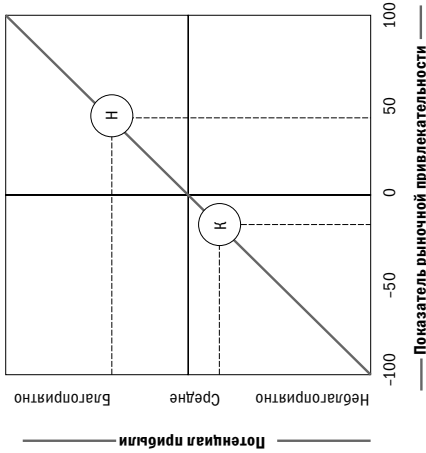
В целом это более привлекательный сегмент с точки зрения анализируемых характеристик (конкурентных сил).

Коэффициент привлекательности составляет 47,5.

Сегмент крупных потребителей (К) = -15

Привлекательность слегка выше среднего (-15). Этот сегмент менее привлекателен для Steigisise в силу серьезного влияния покупателей на действия продавца и конкуренции по цене.

Стратегические заключения: сегмент небольших потребителей предлагает оптимальную для Steigisise конкурентную среду. В таких условиях компании легче достичь дифференциации по уровню дополнительных услуг и получить высокую маржу. Для достижения успеха в сегменте крупных потребителей требуется стратегия снижения цен, что не дает компании возможности воспользоваться своим конкурентным преимуществом (наличием дополнительных услуг).



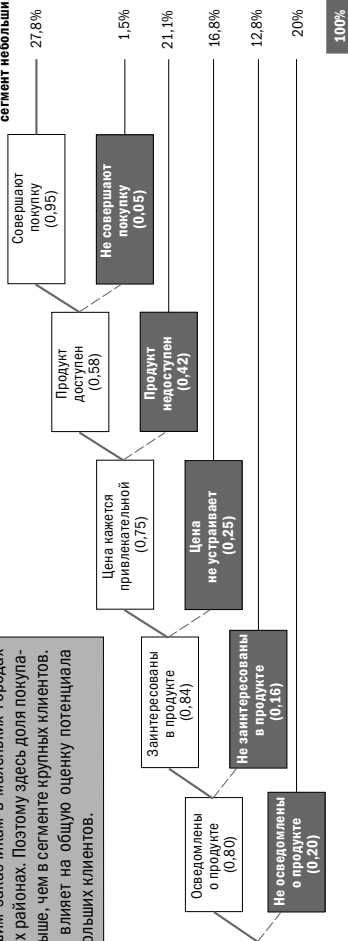
Анализ отрасли состоит из шести характеристик. Каждая оценивается по пятибалльной шкале, от «неблагоприятно» до «благоприятно». Расчетный коэффициент устанавливает соотношение между характеристиками сегмента и возможностями получения прибыли. Как мы видим, в сегменте небольших клиентов потенциал для получения прибыли гораздо больше.

ДОЛЯ РЫНКА

- В обоих сегментах потребители хорошо информированы о продуктах Stegiscycle. Услуги компании представляются привлекательными для потребителей обоих сегментов.
- Цена играет гораздо более важную роль в сегменте крупных потребителей — только 25% потребителей в этом сегменте считают предложение Stegiscycle привлекательным при существующем уровне цен.
- В сегменте небольших клиентов предложение технологий утилизации медицинских отходов пока ниже спроса, зачастую из-за сложности в предложении услуг небольшим заказчикам в маленьких городах или удаленных районах. Поэтому здесь доля покупателей втрое выше, чем в сегменте крупных клиентов. Это серьезно влияет на общую оценку потенциала сегмента небольших клиентов.

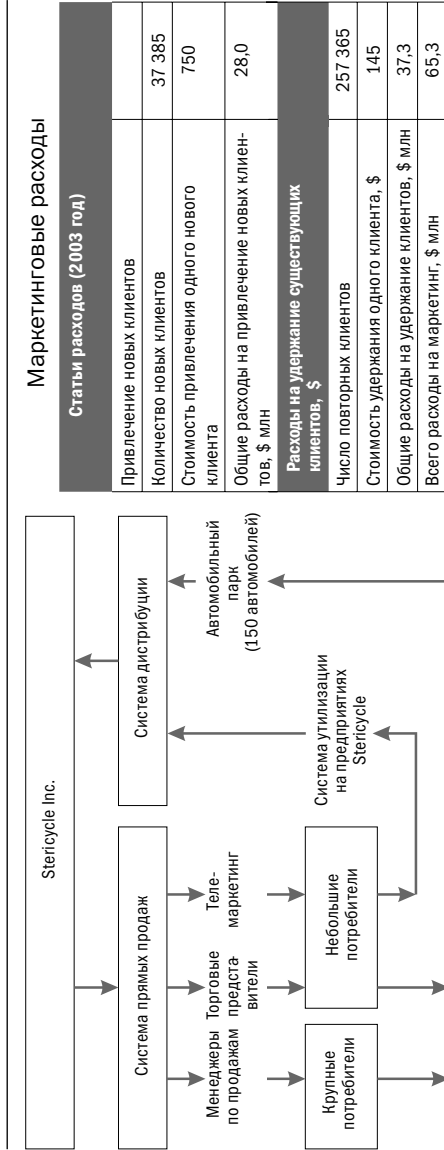
Параметры оценки потенциала рыночного сегмента	Сегмент небольших клиентов, %	Сегмент крупных клиентов, %
Знают о технологиях Stegiscycle	80	95
Считают технологию и услуги Stegiscycle привлекательными	84	70
Считают цену удовлетворительной / разумное соотношение цены и качества	75	25
Технологии Stegiscycle легко доступны	58	80
Приобретают технологии Stegiscycle	95	30
Оценка потенциала сегмента	27,8	4,0

Оценка потенциала рынка — сегмент небольших клиентов



Стратегические заключения: наиболее серьезное препятствие для роста бизнеса Stegiscycle в секторе небольших клиентов связано с недоступностью технологий для многих потенциальных покупателей. Компания может добиться увеличения доли рынка, открывая дополнительные офисы продаж и информируя о своих технологиях большее количество потенциальных потребителей. Сегмент крупных потребителей представляется менее привлекательным с точки зрения увеличения доли рынка, так как большинство потребителей этого сегмента считают цену на технологии Stegiscycle слишком высокой.

КАНАЛЫ ДИСТРИБУЦИИ



Маркетинговые расходы

Статьи расходов (2003 год)	
Привлечение новых клиентов	37 385
Количество новых клиентов	750
Стоимость привлечения одного нового клиента	28,0
Общие расходы на привлечение новых клиентов, \$ млн	
Расходы на удержание существующих клиентов, \$	
Число повторных клиентов	257 365
Стоимость удержания одного клиента, \$	145
Общие расходы на удержание клиентов, \$ млн	37,3
Всего расходы на маркетинг, \$ млн	65,3

Стратегические заключения: расходы Stericycle на маркетинг гораздо выше в сегменте небольших клиентов по двум причинам. Во-первых, в этом сегменте больше существующих клиентов, а следовательно, выше затраты на их удержание. Во-вторых, в этом же сегменте больше потенциальных клиентов, следовательно, на привлечение новых клиентов требуется больший бюджет. В итоге большая часть маркетингового бюджета небольших потребителей.

Несмотря на то что доля повторных клиентов равна 95%, компании приходится для сохранения доли рынка привлекать в год не менее 14 738 новых клиентов. Так как рынок растет, компания вынуждена для сохранения своих позиций каждый год привлекать все больше и больше новых клиентов. В результате серьезная часть маркетингового бюджета расходуется именно на привлечение новых клиентов.

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ И ПРИБЫЛЬ

Рыночные показатели	Сегмент небольших клиентов	Сегмент крупных клиентов	Компания
Доля рынка, %	28,7	4,5	22,7
Рост рынка, %	8,0	4,5	5,0
Доля повторных клиентов, %	95	86	95
Период удержания клиента, лет	20	7	20
Финансовые показатели			
Выручка от продаж, \$ млн	431	22,5	453
Маржа, %	44,50	20,00	43,28
Валовая прибыль, \$ млн	192	4,50	196,5
Маркетинговые расходы, \$ млн	62,6	2,70	65,3
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий	129,4	1,80	131,2

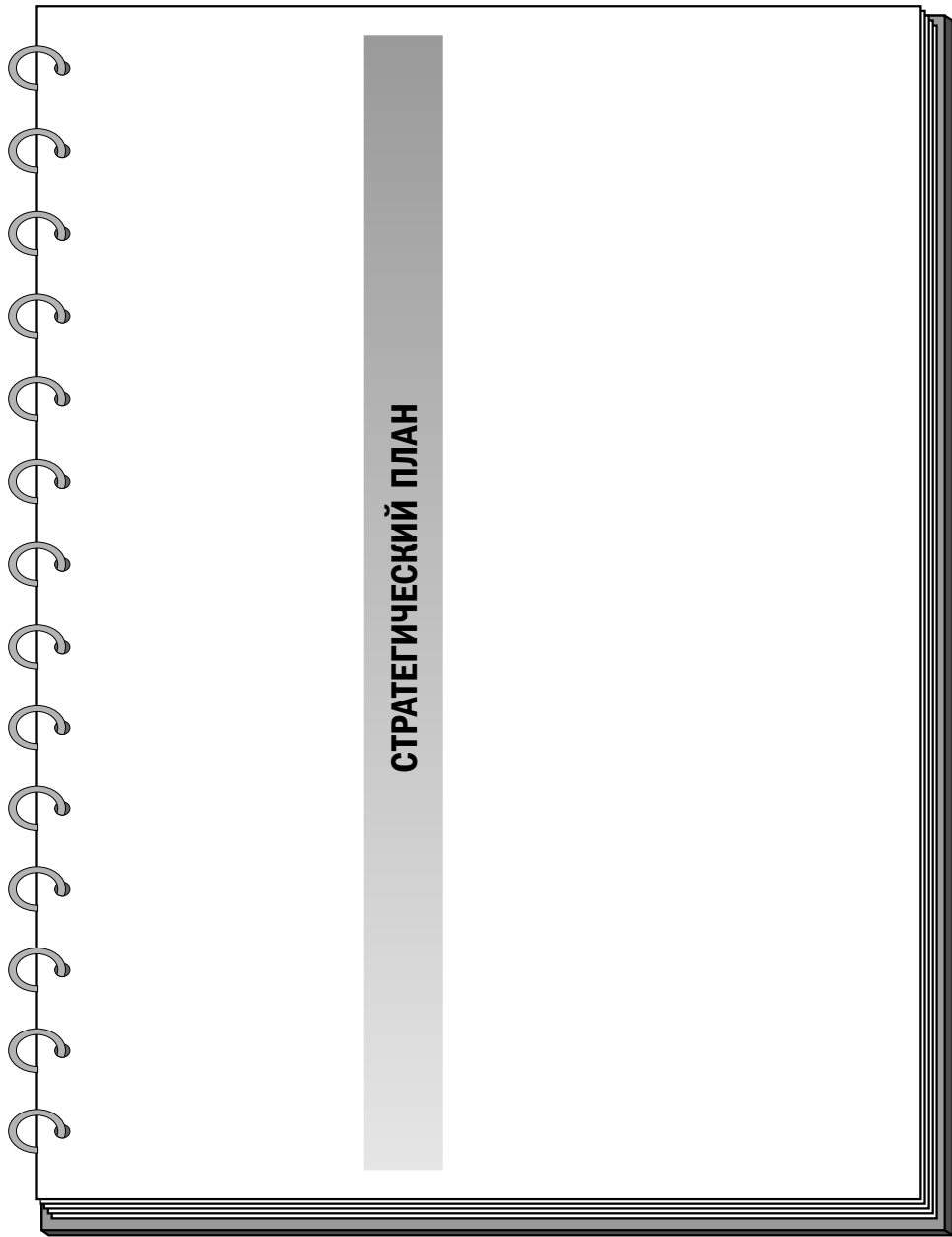
Сегмент небольших клиентов

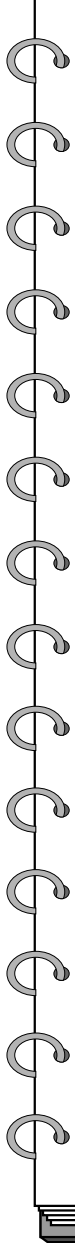
- Обеспечивает около 95% всей выручки рынка.
- Обеспечивает 98,5% отдачи от маркетинговых мероприятий.
- Доля повторных клиентов составляет 95%.

Сегмент крупных клиентов

- Обеспечивает около 5% всей выручки рынка.
- Обеспечивает 1,5% отдачи от маркетинговых мероприятий.
- Доля повторных клиентов составляет 86%.

Стратегические заключения: сегмент небольших клиентов обеспечивает лучший потенциал для прибыльного роста. Деятельность прибыльна, а прирост идет быстрее, чем в среднем. Деятельность в сегменте крупных клиентов не является убыточной, но сложно рассчитывать на высокий уровень прибыльности.





SWOT-АНАЛИЗ

Сильные стороны <ul style="list-style-type: none">— Лидер рынка, хорошо известна во всех сегментах— Технологические преимущества— Широкая сеть отделений и представительств— В 12 раз крупнее, чем ближайший конкурент	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none">— Неспособна конкурировать по цене в сегменте крупных потребителей— Низкая маржа в сегменте крупных потребителей
Возможности <ul style="list-style-type: none">— Рынок технологий утилизации медицинских отходов растет— В сегменте небольших потребителей спрос больше и темп роста выше— Уход с рынка конкурентов облегчает задачу увеличения доли рынка	Угрозы <ul style="list-style-type: none">— Усиление контроля со стороны государства— Низкая маржа в сегменте крупных потребителей— Окончание срока действия патента— Крупные конкуренты могут выйти на рынок путем покупки уже работающих на рынке компаний

Основные особенности рынка

Stegicycle является лидером в области технологии утилизации медицинских отходов и ведущей компанией на рынке. Доля рынка компании в 12 раз больше, чем у ближайшего конкурента. Уход с рынка конкурентов облегчает задачу увеличения доли Stegicycle.

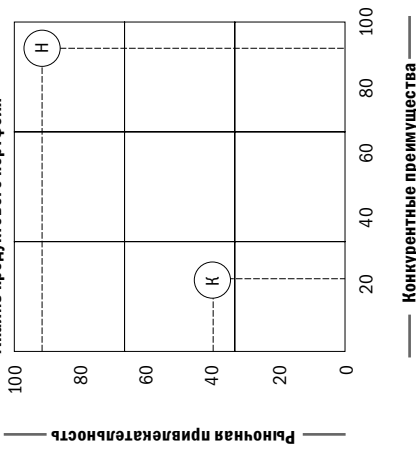
Наилучшие возможности для роста бизнеса и увеличения прибыльности связаны с сегментом небольших медицинских учреждений.

Слабая сторона Stegicycle связана с сегментом крупных потребителей.

Стратегические заключения: особенности рынка напрямую связаны с текущей позицией компании на рынке и результатами ее деятельности. Маркетинговый план составлялся с учетом этих соображений, поэтому Stegicycle имеет шанс добиться темпа роста выше среднего по отрасли при сохранении высокого уровня прибыльности.

АНАЛИЗ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Анализ продуктового портфеля



Стратегический план

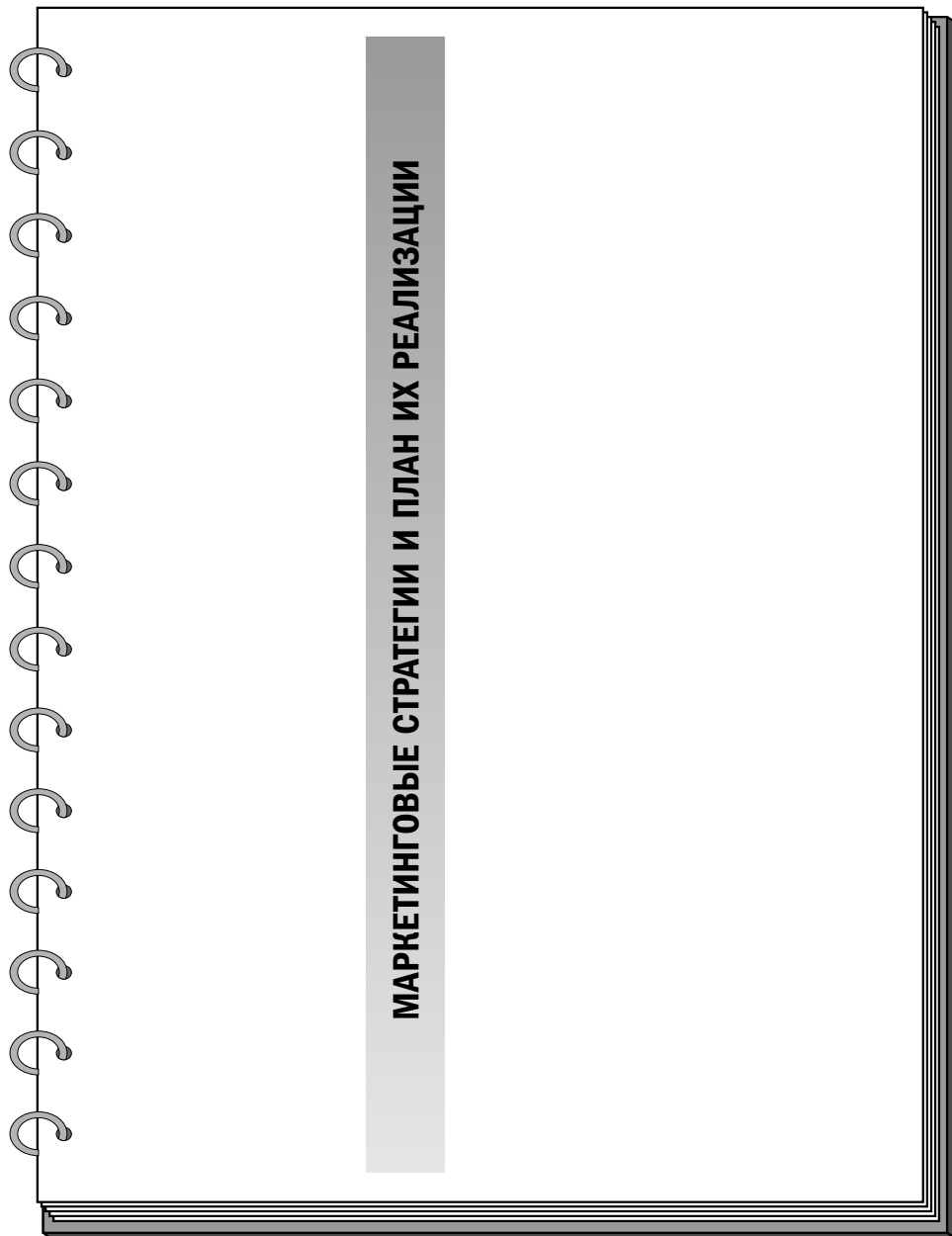
Сегмент небольших потребителей (Н) – увеличивать долю рынка

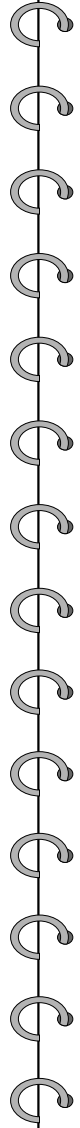
Имея сильную конкурентную позицию на привлекательном рынке, Stegicse должна использовать маркетинговые ресурсы для увеличения своей доли в этом сегменте. Это потребует дополнительных затрат. Но без этого вряд ли удастся достичь цели по увеличению доли.

Сегмент крупных потребителей (К) – сужать фокус

Имея слабую конкурентную позицию и среднюю привлекательность для рынка, компания должна отдавать этому рынку меньшую долю своих маркетинговых ресурсов. Необходимо поднять цены для оттока неприбыльных клиентов и достижения более прибыльной комбинации количества клиентов и маржи в расчете на одного клиента.

Стратегические заключения: портфельный анализ позволяет создать два маркетинговых плана. В сегменте небольших потребителей компания должна инвестировать для увеличения доли на растущем рынке. В сегменте крупных потребителей Stegicse должна оптимизировать свою рыночную позицию относительно прибыльных клиентов (сужение фокуса) и искать пути максимизации прибыли в этом сегменте.





СТРАТЕГИЯ В СЕГМЕНТЕ НЕБОЛЬШИХ КЛИЕНТОВ: РОСТ ДОЛИ РЫНКА

Ценность продукта для потребителей.....Безопасное и надежное решение проблем, связанных с утилизацией медицинских отходов

Позиционирование продукта

Гарантировать клиентам высококачественный сервис, обучение и быстрый отклик. Для поддержания лояльности и эффективного использования технологий организовать обучение руководителей клиентов с использованием программного обеспечения (на базе Excel), чтобы упростить отслеживание истории использования клиентом технологий Sterguscis и решение возникающих проблем.

Соотношение цены и ценности продукта для потребителя

Цены должны быть на 10–20% выше, чем у конкурентов. Так как продукт Sterguscis обладает более высоким качеством, компания предлагает высококачественный сервис, а общие издержки клиентов по Sterguscis в восприятии потребителя должна быть достаточно высокой.

Каналы дистрибуции

Менеджеры по продажам и торговые представители сами звонят клиентам и договариваются об обучении и дополнительных услугах. Сбор медицинских отходов, подлежащих утилизации на предприятиях Sterguscis, организован двумя способами:

- клиенты, расположенные далеко от сборных пунктов Sterguscis или имеющие небольшой объем операций, рассылают собранные отходы в специальных контейнерах на пункты утилизации;
- для клиентов с большим объемом операций прием медицинских отходов может быть организован непосредственно на предприятии.

Стратегия коммуникации

Для сегмента небольших клиентов будет разработана специальная рекламная программа, учитывающая размер их операций, потребности и демографические особенности. Центральной идеей всех маркетинговых коммуникаций будет утверждение ценности продукта Sterguscis для потребителей.

Задачи в отношении доли рынка: увеличить долю Sterguscis в сегменте небольших клиентов с 28,7% до 31% в течение трех лет.

СТРАТЕГИЯ В СЕГМЕНТЕ КРУПНЫХ КЛИЕНТОВ: СУЖЕНИЕ ФОКУСА

ЦЕННОСТЬ ПРОДУКТА ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.....БЕЗОПАСНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И КАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС ПОМОГУТ ВАМ ЭКОНОМИТЬ

Позиционирование продукта

Гарантировать клиентам высококачественный сервис, быстро реагировать на возникающие у них проблемы. Помогать клиенту оценить совокупные издержки, связанные с утилизацией: стоимость не только самой технологии, но также хранения и транспортировки отходов, административных расходов и т.д.

Соотношение цены и ценности продукта для потребителя

Цены должны быть на 10—20% выше, чем у конкурентов. При этом необходимо объяснить клиентам, что с учетом всех совокупных расходов работа со Stericycle позволяет им сэкономить существенные средства.

Каналы дистрибуции

Менеджеры по обслуживанию клиентов сами звонят крупным потребителям, проводят для каждого заинтересованного клиента анализ совокупных издержек за весь период использования медицинской продукции, убедительно доказывают экономическую выгоду от использования технологий Stericycle. Вывоз медицинских отходов с территории клиента производится силами Stericycle.

Стратегия коммуникаций

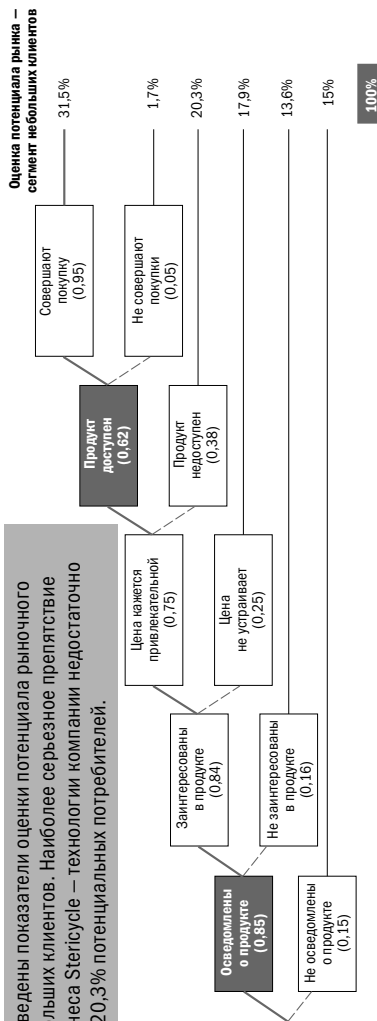
Специально для сегмента крупных клиентов будет разработана рекламная программа, учитывающая размер операций, потребности и демографические особенности клиентов этой группы. Центральной идеей всех маркетинговых коммуникаций является утверждение ценности продукта Stericycle для потребителей путем сравнения совокупной экономической выгоды и цены технологий.

Задачи в отношении доли рынка: оптимизировать размер доли Stericycle в сегменте крупных клиентов с целью максимизации прибыли. При этом возможно дальнейшее размывание доли рынка, которая в настоящее время составляет 4,5%.

ПОКАЗАТЕЛИ ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛИ РЫНКА

Параметры оценки потенциала рыночного сегмента	Сегмент небольших клиентов		Сегмент крупных клиентов	
	Текущее состояние, %	План, %	Текущее состояние, %	План, %
Знают о технологиях Stergiscle	80	85	90	90
Считают технологии и услуги Stergiscle привлекательными	84	84	80	80
Считают цену удовлетворительной / разумное соотношение цены и качества	75	75	25	25
Технологии Stergiscle легко доступны	58	62	80	84
Приобретают технологии Stergiscle	95	95	30	30
Оценка потенциала сегмента	27,8%	31,5%	4,3%	4,5%

В таблице приведены показатели оценки потенциала рыночного сегмента небольших клиентов. Наиболее серьезное препятствие для роста бизнеса Stergiscle — технологии компании недостаточно доступны для 20,3% потенциальных потребителей.



Стратегические заключения: улучшение показателя информированности потребителей и доступности продукта в сегменте небольших клиентов позволит компании увеличить максимальный размер доли рынка с 28,7% до 31,5%. Так как максимальный размер доли рынка не обязательно равен реальному, то на 2006 год компания планирует рост доли рынка до 30% (чуть ниже, чем возможный максимум). Предполагается, что размер доли в сегменте крупных потребителей останется на уровне 4,5%, хотя возможно снижение, связанное с ценовой конкуренцией.

МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ

Маркетинговые расходы в расчете на одного потребителя

Сегмент небольших потребителей	2003	2004	2005	2006
Спрос (количество потребителей)	1 059 554	1 099 856	1 143 850	1 189 604
Доля рынка, %	27,80	28,50	28,30	30,00
Всего клиентов	294 000	313 459	335 148	356 881
Новые клиенты	37 280	34 159	37 362	38 491
Повторные клиенты (95%)	256 720	279 300	297 786	318 391
Маркетинговый бюджет, \$ млн				
Издержки по привлечению новых клиентов, \$ млн	28,0	25,6	28,0	28,9
Издержки по удержанию существующих клиентов, \$ млн	34,7	37,7	40,2	43,0
Маркетинговые расходы, \$ млн	62,2	67,9	78,0	86,8

Сегмент небольших потребителей

- Издержки по привлечению новых клиентов = \$750
- Издержки по удержанию существующих клиентов = \$135
- Маркетинговый бюджет вырастет с суммы \$62,2 млн в 2003 году до \$73,9 млн в 2006 году.

Сегмент крупных потребителей	2003	2004	2005	2006
Спрос (количество потребителей)	16 667	16 834	17 002	17 172
Доля рынка, %	4,50	4,50	4,50	4,50
Всего клиентов	750	758	765	773
Новые клиенты	155	113	114	115
Повторные клиенты (86%)	635	645	651	658
Маркетинговый бюджет, \$ млн				
Издержки по привлечению новых клиентов, \$ млн	1,1	1,1	1,1	1,1
Издержки по удержанию существующих клиентов, млн	1,6	1,6	1,7	1,7
Маркетинговые расходы, млн	2,7	2,7	2,8	2,8
Совокупный маркетинговый бюджет, млн	65,3	70,6	80,8	89,6

Сегмент крупных потребителей

- Издержки по привлечению новых клиентов = \$10 000
- Издержки по удержанию существующих клиентов = \$2500
- Маркетинговый бюджет для этого сегмента увеличится с \$2,7 млн до \$2,8 млн.

Маркетинговый бюджет: большая часть маркетинговых расходов (свыше 95%) связана с сегментом небольших потребителей. Совокупный маркетинговый бюджет вырастет с \$65,3 млн в 2003 году до \$89,6 млн в 2006 году. Рост маркетинговых расходов связан преимущественно с объемами привлечения новых клиентов в сегменте небольших потребителей.

ПРОГНОЗ ОБЪЕМОВ ПРИБЫЛИ ОТ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Сегмент небольших потребителей	2003	2004	2005	2006
Спрос, \$ млн	1500	1628	1766	1916
Доля рынка, %	28,7	29,0	28,5	31,0
Выручка, \$ млн	431	472	521	594
Маржа, %	44,5	45,0	45,0	45,0
Валовая прибыль, \$ млн	191,6	212,4	234,4	267,3
Маркетинговые расходы, \$ млн	62,6	67,9	78,0	86,8
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, \$ млн	129,0	144,5	156,4	180,5

Сегмент крупных потребителей	2003	2004	2005	2006
Спрос, \$ млн	500	520	541	562
Доля рынка, %	4,6	4,5	4,5	4,6
Выручка, \$ млн	23	23	24	25
Маржа, %	20,0	20,0	20,0	20,0
Валовая прибыль, \$ млн	4,6	4,7	4,9	5,1
Маркетинговые расходы, \$ млн	2,7	2,7	2,8	2,8
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, \$ млн	1,9	2,0	2,1	2,3

Совокупные результаты	2003	2004	2005	2006
Выручка, \$ млн	454	495	545	619
Доля рынка, %	22,7	23,1	23,6	25,0
Чистая эффективность маркетинговых мероприятий, \$ млн	130,9	146,5	158,5	182,7

Основные предположения

- Ожидается, что предлагаемые маркетинговые стратегии для каждого из сегментов принесут компании \$619 млн выручки и позволят увеличить совокупную долю рынка компании до 25%.
- Предполагается, что маржа останется на уровне, близком к достигнутому компанией в 2003 году.
- Для обеспечения запланированных результатов компании придется увеличить маркетинговый бюджет с \$65,3 млн (в 2003 году) до \$76,7 млн к 2006 году.
- Основную часть выручки и прибыли в 2006 году компания получит от операций в сегменте небольших потребителей.

Влияние маркетинговых мероприятий на прибыльность: в случае успешного выполнения маркетингового плана приведет к росту чистой эффективности маркетинговых мероприятий с \$131 млн (29% от выручки) до 183 миллионов долларов (29,6% от выручки). Прибыльность инвестиций в маркетинг (отношение чистой эффективности маркетинговых мероприятий к общему размеру маркетингового бюджета) вырастет с 200 до 239 %.