



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации



АГРОЭКСПОРТ



приоритет2030⁺
лидерами становятся

Краткая версия

Маркетинговое планирование (marketing planning) компании при выходе на зарубежные рынки и управление взаимоотношениями с клиентами на экспортных рынках АПК

Елена Карманова

Руководитель направления
по маркетингу ВЭД АО «МАКФА»



Маркетинговое планирование



Ключевые вопросы

- Что продаем? Кому продаем? Где продаем? Какие потребности решаем? Почему будут выбирать именно нас? Чего хотим достичь? Как хотим развивать бизнес? Какими средствами?



Теоретическая часть

- Понятие маркетингового планирования
- Основные модели маркетингового планирования
- Этапы маркетингового планирования при выходе на зарубежные рынки
- Подходы к адаптации продукта при выходе на новые рынки
- Стратегии управления взаимоотношениями с клиентами на зарубежных рынках



Практическая часть

- Опыт компании «МАКФА» по составлению маркетингового плана, разработке новых продуктов и работе с дистрибуторами



Определение маркетингового планирования

Маркетинговый план — это стратегический документ, в котором указаны целевые рынки компании, маркетинговые цели, программы и мероприятия по их достижению, сроки и ресурсы, которые необходимо использовать, в соответствии с определенными бюджетами

МП - Точка отсчета

МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

интегрирует в согласованное целое элементы:

- ✓ **Уровень целей и амбиций компании**
(стратегические цели)
- ✓ **Функциональные стратегии маркетинга:**
 - Позиционирование
 - Ценообразование
 - Дистрибуция
 - Портрет и сегментация целевой аудитории (ЦА)
- ✓ **Операционный маркетинг**
(включая коммуникационную стратегию)

МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:

- ✓ Дает характеристику **текущей** и **будущей** ситуации компании. Включает **SWOT**-анализ и оценку результатов прошлой деятельности компании
- ✓ Содержит **цели маркетинговой деятельности** на ближайшие **3-5 лет**, с более детальным описанием целей на один год вперед
- ✓ Содержит **план конкретных действий** с указанием ответственных лиц и сроков выполнения работ
- ✓ Содержит **требования по бюджету** для эффективной реализации запланированных мероприятий
- ✓ Включает **процедуру контроля**: план контрольных точек и показателей, по которым может оцениваться работа маркетинга

Основные модели маркетингового планирования

4P, 4C, 5P и 7P

MARKETING MIX — полезная основа для:

- рассмотрения всех аспектов бизнеса
- постановки целей
- проведения SWOT-анализа
- сравнения бизнеса с конкурентами

Business-oriented

McCarthy (1964)

4P

- Product Продукт
- Price Цена
- Place Дистрибуция
- Promotion Продвижение

5P

- Product Продукт
- Price Цена
- Place Дистрибуция
- Promotion Продвижение
- **People** **Персонал**

4C

- Customer value Потребительская ценность
- Cost to the customer Затраты на потребителя
- Convenience to buy Удобство при покупке
- Communications Обмен информацией

Customer-oriented

Bob Lauterborn (1990)

Booms and Bitner (1981)

7P

- Product Продукт
- Price Цена
- Place Дистрибуция
- Promotion Продвижение
- **People** **Персонал**
- **Physical Evidence** Среда
- **Process** Взаимодействие
- **Partners** Партнеры*

*используется для онлайн-бизнесов



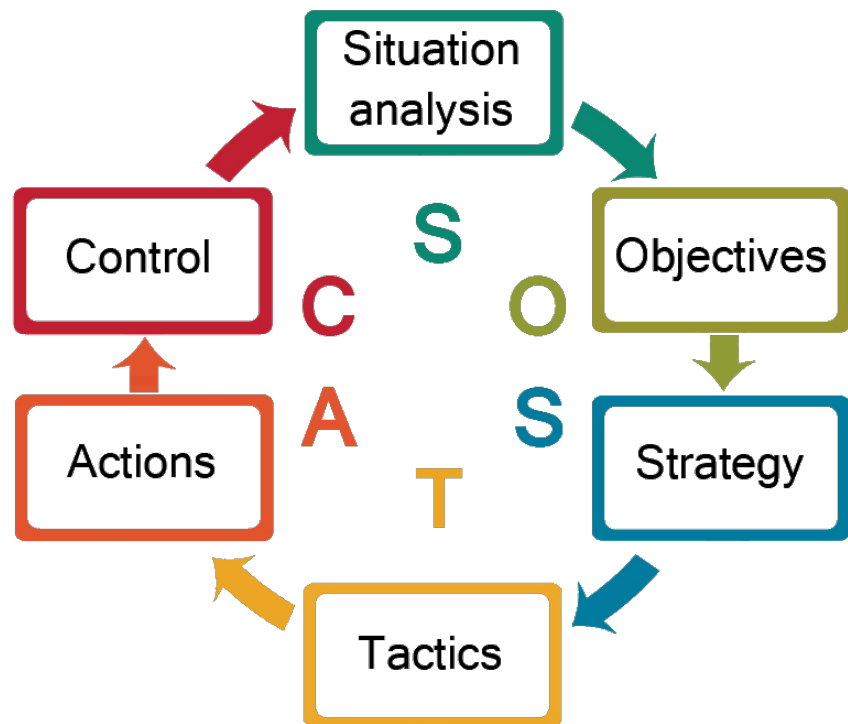
Основные модели маркетингового планирования

SOSTAC® <https://prsmith.org/sostac/>



Smith (2012)

PR Smith's SOSTAC® Planning System



SOSTAC® — это структура планирования, которую можно использовать для всех типов планов (бизнес-планов, маркетинговой стратегии и планов коммуникаций)



Situation analysis (where are we now?): анализ рынка, микросреда, макросреда, PEST-анализ



Objectives (where do we want to be?): миссия, видение, цели маркетинга SMART по ключевым показателям продаж, роста прибыли



Strategy (how do we get there?): самая короткая часть плана, но самая важная, так как стратегия резюмирует, как достичь цели



Tactics (the details of strategy i.e., the Marketing Mix): комплекс маркетинга, комплекс коммуникаций и комплекс каналов от установления цен до настройки ассортимента продуктов/услуг и выбора каналов, помогающих потенциальным клиентам



Actions (how to ensure we execute the tactics with excellence and passion): это внутренний маркетинг — мотивация, общение и обучение вашей команды. Виды деятельности, ресурсы и бюджеты с помощью диаграммы Ганта



Control (how do we know we are getting there? – metrics and measurement): ключевые метрики и KPI для определения соответствия целям

Основные модели маркетингового планирования

PESTEL

PESTEL-анализ или PESTLE-анализ (ранее известный как PEST-анализ, STEP, STEEP) – это инструмент, используемый для анализа и мониторинга факторов макросреды

МАКРОСРЕДА

P (POLITICAL)

- Тип управления государством
- Стабильность правительства
- Свобода слова и нормы законодательства
- Уровень бюрократии и коррупции
- Тенденции к регулированию или дерегулированию
- Законодательство в области труда и социальной помощи населению
- Наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

E (ECONOMICAL)

- Степень развития бизнес-структуры
- Темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- Уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- Степень глобализации экономики
- Уровень располагаемого дохода населения
- Степень развития банков
- Наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

S (SOCIO-CULTURAL)

- Численность населения, половозрастная структура населения
- Здоровье, образование, социальная мобильность
- Привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- Общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- Уровень и стиль жизни
- Наиболее вероятные социально-культурные изменения на 3-5 лет

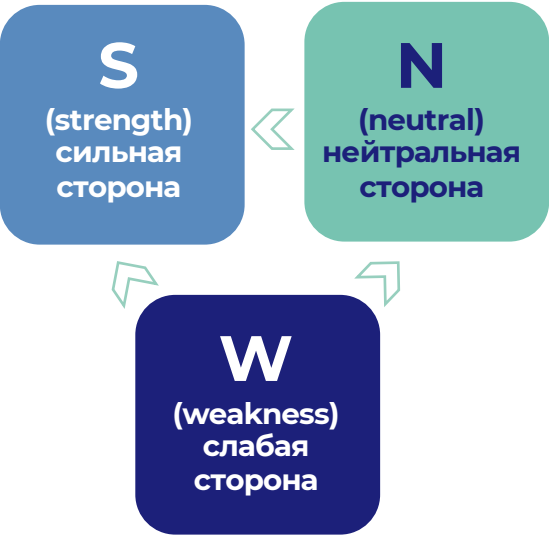
T (TECHNOLOGICAL)

- Вклад технологий в развитие рынка
- Развитие интернета и мобильных устройств
- Активность и развитие научно-технических исследований
- Степень использования, внедрения и передачи технологий
- Наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

SNW-анализ

SNW-анализ — это анализ факторов внутренней среды, которые влияют на конкурентоспособность компании

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА



SWOT-анализ

SWOT-анализ — сведение воедино результатов, полученных на предыдущих этапах

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

	ПОЗИТИВНЫЙ	НЕГАТИВНЫЙ
ВНУТРЕННИЙ	STRENGTHS СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ What do we do best?	WEAKNESSES СЛАБЫЕ СТОРОНЫ In which areas do we receive the most complaints?
ВНЕШНИЙ	OPPORTUNITIES ВОЗМОЖНОСТИ Which opportunities are available to you?	THREATS УГРОЗЫ Which trends, condition, or competitors pose a threat to us?



ЭТАП 1

Бизнес-стратегия

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Этап	Цель	Инструменты
 Ситуационный анализ	• Определить сильные и слабые стороны продукта, компании • Оценить угрозы рынка • Оценить возможности рынка • Анализ трендов	• SWOT-анализ • SNW-анализ • PEST-анализ • TWS-анализ (анализ трендов)
 Миссия компании	• Определить рынок • Определить целевую аудиторию • Обозначить потребности потребителей • Сформулировать миссию (описывает нас и подход к работе)	• Сегментирование, анализ барьеров и мотивов покупок потребителей
 Бизнес-цели Видение компании	• Сформулировать цель по доле рынка • Сформулировать цель по продажам на 3-5 лет по годам • Рассчитать целевые показатели прибыли в разрезе 3-5 лет • Сформулировать видение компании (описывает, куда и зачем идем)	• Стратегическое планирование
 Ассортиментный портфель	• Определить ключевые товарные группы бизнеса по критериям: • Ликвидность • Прибыльность • Дифференцированность • Потенциальный ассортимент, который нужно развивать	• Матрица BKG • Модель McKinsey • ABC-анализ
 Стратегия роста	• Определить направление с точки зрения входа в рынок и продукта (новый или существующий продукт)	• Матрица Ансоффа

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Этап	Цель	Инструменты
 Позиционирование товара на конкретном рынке I. Недифференцированное позиционирование II. Дифференцированное позиционирование	• Определить текущее восприятие продукта/бренда и конкурентов • Определить основные конкурентные преимущества товара (USP) • Определить точки дифференциации и RTB	• Исследования полевые и кабинетные, опросы, отзывы
 Конкуренты	• Определить и проанализировать конкурентов • Определить стратегию конкуренции	• Анализ «Пяти сил» М. Портера: (товары-заменители, внутриотраслевая конкуренция, угроза входа новых игроков, оценка угрозы со стороны поставщиков, рыночная власть покупателя) • Конкурентные стратегии М. Портера
 Ассортимент	• Проанализировать линейки продуктов: преимущества/недостатки, сравнительный анализ с конкурентами • Определить оптимальную широту ассортимента • Составить план ввода нового ассортимента • Разобрать финансовые показатели: себестоимость, цена, рентабельность	• Анализ продуктовых линеек конкурентов
 Ценообразование	• Определить ценовое позиционирование относительно конкурентов и средней рыночной цены • Определить стратегии ценообразования по каналам продаж • Рассчитать основные трейд-маркетинговые активности	• Анализ полочного пространства, аудит розничных точек, анализ маркетплейсов • Анализ активностей
 Целевая аудитория	• Проанализировать и сегментировать целевую аудиторию	• Customer Journey Map для каждого сегмента
 Дистрибуция	• Проанализировать все каналы продаж и выбрать оптимальные для дистрибуции • Определить цели по продажам в каждом канале • Составить планы по мотивации и стимулированию всей цепочки товаропроводящего звена	• Анализ входа в канал продаж, оценка финансовых рисков

ЭТАП 2

Маркетинговая стратегия

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Этап	Цель	Инструменты
 Продвижение	Определить ключевые цели продвижения: рост знания бренда, увеличение потребления, поддержание лояльности, корректировка имиджа, нейтрализация негатива и пр. Определить ЧТО, КОМУ, КАК И ГДЕ будет говорить реклама: • ЧТО СКАЗАТЬ: основное позиционирование бренда/продукта; это то обещание, преимущество – функциональное или рациональное, которое дает продукт при использовании • КОМУ СКАЗАТЬ: ЦА – потребители, конкуренты или новые пользователи • КАК СКАЗАТЬ: креативная стратегия определяет, что именно и как сказать, чтобы убедить потребителя (включает текстовую, художественную, техническую части) • ГДЕ СКАЗАТЬ: медиастратегия (где, когда и как часто размещать рекламу, чтобы добиться целей) и медиапланирование (процесс выбора каналов донесения сообщения до ЦА) – ATL или BTL	Разработка коммуникационной стратегии бренда и метрик эффективности

ЭТАП 3

Тактический план

ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

Этап	Цель	Инструменты
 Составление action plan	• Определить ключевые (мультиканальные и омниканальные) маркетинговые программы на год: • План ввода новинок • Программа улучшения продукта • Рекламные кампании • Промо-активности • Утвердить рекламный бюджет • Обозначить метрики оценки эффективности и KPI	Составление программы мероприятий с подробными сроками и бюджетами

Подготовка маркетингового планирования при выходе на зарубежные рынки (опыт АО «МАКФА»)



✓	Тип рынка: • «этнический» - русская диаспора в США, Израиле, Германии, ОАЭ • «национальный» - транснациональные сети или локальные сети, несетевая розница
✓	Максимально доступное изучение рынка в стране: • ресурсы «Агроэкспорта» (обзоры, гиды, дорожные карты) • аудит розницы • синдикативные исследования • полевые исследования ЦА
✓	Адаптация упаковок продуктов
✓	Формирование стратегии продаж с партнером
✓	Обучение команды дистрибутора: • презентация, тимбилдинг • экскурсия на производство (онлайн или офлайн) или участие в Форуме «МАКФАМАНИЯ»
✓	Согласование трейд-маркетинговой активности с партнером
✓	Корректировка программы маркетинга в соответствии с целями и результатами



Япония: вывод на рынок гречневой крупы (качественные исследования)



Продукт: гречневая крупа

Задача: адаптировать продукт, войти в национальные сети Японии, расширить дистрибуцию (2018-2019)

Барьер: культура потребления гречневой крупы в Японии отличается от российской, высокие требования к упаковкам и герметичности продукта

1 Качественные исследования по гречневой крупе

Фокус-группы с преподавателями кулинарной школы Tsukiji (Токио)

- Отношение к гречневой крупе, ее использованию (вкус, ЦА, способы приготовления, время варки, использование варочных пакетов, рецепты)
- Мотивация покупки, барьеры
- Критерии «качество», «страна происхождения», «бренд», «упаковка»
- Оценка вариантов дизайна, размера упаковки и порции
- Источники информации о крупе, поисковики для рецептов
- Конкурент (локальный), цена на полке

Исследование показало, что:

- Большинство участников оценили вкус продукта «МАКФА» как «хороший» (обжаренный вариант)
- Были сформулированы гипотезы по ЦА: группа А - заботящиеся о своем здоровье потребители/домохозяйки, группа В - очень щепетильные в плане здоровья потребители/домохозяйки
- Сформулированы: способ приготовления и основные рецепты, размер упаковки и ключевые критерии «качество», «упаковка», «бренд»



Япония: вывод на рынок гречневой крупы (аудит розницы)



Продукт: гречневая крупа

Задача: адаптировать продукт, войти в национальные сети Японии, расширить дистрибуцию (2018-2019)

Барьер: культура потребления гречневой крупы в Японии отличается от российской, высокие требования к упаковке и герметичности продукта

2

Анализ выкладки в розничных точках Токио (11 супермаркетов, из которых 4 премиальные)

- Возможные варианты размещения на полках, анализ конкурентов, цен на полках

Competitive Analysis in Grain Products (1/2)

- Hakubaku Co., Ltd. is the category leader in grain category.



The top selling products in grain category

Name: 16 mixed grains for rice Hakubaku
Price: 485 JPY
Quantity: 180g (30g 6packs)
Usage: cooked with rice in an electric rice cooker



Main competitor to Hakubaku's "16 mixed grains"

Name: 18 mixed grains for rice S&B
Price: 450 JPY
Quantity: 180g (30g 6packs)
Usage: cooked with rice in an electric rice cooker



Name: barley for rice Hakubaku
Price: 348 JPY
Quantity: 360g (60g 6packs)
Usage: cooked with rice in an electric rice cooker

Shelf Analysis: Seijolshii

[Shelf Analysis]

- Is there any shelf for buckwheat unground as of today?:
 - Yes (2 products: MAKFA and GNS) in Cereal Shelf
- On the Cereal Shelf:
 - Cereal Shelf consists of Cereal, pancake mix, Grains and Super foods

[About Seijolshii]

- Types of Supermarket: small-sized & high-pricing store with a lot of imported products
- # of stores in Japan: 140



Аудит розницы позволил:

- Обозначить ключевые элементы дизайна упаковки, на которые следует обратить внимание и разработать предположения относительно гречневой крупы «МАКФА», с точки зрения маркетингового подхода
- Обозначить ценовое позиционирование конкурентов, их представленность, ассортимент
- Оптимальный объем пачки (г)



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации



приоритет2030⁺
лидерами становятся

Япония: вывод на рынок гречневой крупы (аудит розницы)



Продукт: гречневая крупа

Задача: адаптировать продукт, войти в национальные сети Японии, расширить дистрибуцию (2018-2019)

Барьер: культура потребления гречневой крупы в Японии отличается от российской, высокие требования к упаковкам и герметичности продукта

Исследование при помощи метода кейсов: Дизайн упаковки продуктов, которые японские покупатели не умеют готовить

[Китайская приправа с разнообразными вкусами (Ajinomoto)]



Исследование при помощи метода кейсов: Дизайн упаковки продуктов, которые японские покупатели не умеют готовить

[Пакетик-скороварка для СВЧ (Lion)]

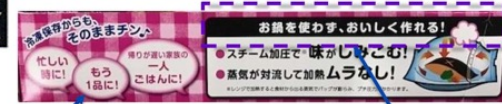
Рекламный лозунг:
«Нужна лишь микроволновка».
«Легко готовить и просто мыть»



Как использовать
или готовить:
3 шага



Задняя сторона (одна сторона)



Задняя сторона
(другая сторона)

Рекламный лозунг:
«Экономьте время!»
«Еще одно быстрое блюдо»
«Когда приходишь домой поздно»

Анализ упаковок методом кейсов позволил:

- Обозначить ключевые элементы дизайна упаковки продукции «МАКФА», на которые следует обратить внимание при создании упаковки продуктов, которые японские потребители не знают и не умеют готовить



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации



АГРОЭКСПОРТ



приоритет2030⁺
лидерами становятся

Япония: вывод на рынок гречневой крупы (количественные исследования)



3 Количественное исследование по гречневой крупе

- Формат мастер-классов 1100 участников (26 учителей школ кулинарного мастерства и 1074 студентов) в Токио, школа **Tsukiji**
- Квотирование: женщины, старше 25 лет, с доходом 4-10 тыс. долларов, потребляют зерновые не реже 2 раз в месяц, стремятся к здоровому питанию

Цель А (90% участников):

- Потребители, заботящиеся о своем здоровье, которые едят зерновые культуры чаще одного раза в месяц, но реже одного раза в неделю

Цель Б (10% участников):

- Потребители, чрезвычайно заботящиеся о здоровье, которые предпочитают органические или сырые продукты питания и едят зерновые культуры более одного раза в неделю



В результате количественного исследования:

- **84%** участников оценили концепцию бренда и назвали наиболее привлекательные преимущества: легко готовить, высокое содержание клетчатки, содержит рутин
- Большинству участников понравился жареный вкус гречки
- Были получены рекомендации по приготовлению: **38%** на пару с рисом, **34%** как добавку к салатам, **22%** для приготовления супа или ризотто
- Сформулированы пожелания по объему упаковки, дизайну, цене, рекламным каналам



Система управления взаимоотношениями с клиентами

B2B

Дистрибутор (оптовик)

- Регулярное обучение команды новинкам ассортимента, новым способам продвижения
- Создание годового плана мотивации команды и дистрибутора
- Вовлечение в жизнь компании-производителя (Форумы, экскурсии, ивенты, обучение)
- Программа стимуляции торговых точек («Гильдия бакалейщиков»)

Прямой контракт с торговой сетью

- Согласование промо-планов на год
- Участие в мероприятиях торговой сети
- Расширение линейки продукции
- Дегустации в местах продаж
- Брендирование зон продаж

Посредники

- Использовать только как промежуточный этап при выводе продукта на рынок
- Согласовывать зоны ответственности деятельности и использования товарных знаков в стране

B2C

Этнический рынок

- Поддержание страниц соцсетей
- Брендирование торговых точек и транспорта
- Промо-ролики на локальных каналах и радио
- Инфлюенсеры

Национальный рынок

- Поддержание страниц социальных сетей
- Инфлюенсеры
- Промо-акции федеральные
- Реклама на маркетплейсах
- Полноценные рекламных кампании



Контакты



+7 (495) 280-74-49

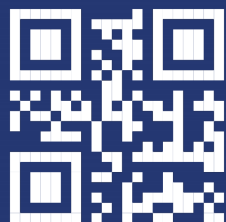


info@aemcx.ru

Социальные медиа



aemcx.ru



t.me/mcxae



vk.com/aemcx



zen.yandex.ru/aemcx



rutube.ru/channel/24261638

