

MARKETING PLAN

Marketing plan - uvodna razmatranja

- ▶ Šta je marketing strategija?
- ▶ Skup sadašnjih i planiranih ciljeva, upotreba resursa i interakcija preduzeća sa tržištem, konkurentima i ostalim faktorima okruženja.
- ▶ Tri najvažnije komponente: *šta* treba postići, *gdje* (na koju privrednu granu ili proizvod je strategija usmjerena), *kako* (koji resursi će se kombinovati i na koji način)
- ▶ Tri cjeline: plan marketinga, sprovođenje (implementacija) marketinga i kontrola aktivnosti marketinga



Zašto plan marketinga

- ▶ Dio marketing strategije preduzeća
- ▶ Glavni zadaci izrade dobrog plana:
 - upoznati potrošače/klijente
 - upoznati konkurenciju

Elementi marketing plana:

- sažetak za upravu
- analiza postojećeg stanja
- postavljanje ciljeva marketinga
- razvoj strategija marketinga
- razvoj taktika marketinga
- izračunavanje finansijskih pokazatelja
- sprovođenje i kontrola marketinga

- ▶ Plan marketinga novog proizvoda vs godišnji plan marketinga



Sažetak za upravu

- ▶ Pregled marketing plana
- ▶ Cilj: zainteresovati osobu da pročita marketing plan
- ▶ Ukratko objasniti sve elemente plana (uvodne informacije o preduzeću, sadašnje stanje, ciljevi, upravljačka struktura i br. zaposlenih, marketing strategija, finansijske).



Analiza postojećeg stanja - analiza situacije

- ▶ Postojeća tržišna situacija
- ▶ Ciljni segment
- ▶ Tržišno okruženje
- ▶ Konkurencija
- ▶ Proizvodi i usluge
- ▶ Cijene i profitabilnost
- ▶ Prodaja i kanali distribucije
- ▶ Ljudski potencijali



Analiza postojećeg stanja - uvodni dio

- ▶ Detaljan opis proizvoda i usluga
- ▶ Motivi potrošnje
- ▶ Kakva je tražnja, da li možemo računati na nju dugoročno (supstituti i komplementarni proizvodi)
- ▶ Životni vijek proizvoda



Analiza postojećeg stanja - analiza situacije

- ▶ Analiza faktora okruženja - PESTLE (Political, Environmental, Social, Technological, legislation and Economy)
- ▶ Analiza stanja mora sadržati pregled strukture industrijske grane kojoj organizacija pripada, naročito analizu konkurencije. U tu svrhu može se koristiti Porterom model pet sila

Porterov model pet sila koje djeluju na konkurentnost preduzeća podrazumijeva:

- postojeću konkurenciju
- potencijalnu konkurenciju
- supstitute
- pregovaračku snagu kupca
- pregovaračku snagu dobavljača



Analiza postojećeg stanja - analiza situacije

S	W	O	T
STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
- Things your company does well - Qualities that separate you from your competitors - Internal resources such as skilled, knowledgeable staff - Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.	- Things your company lacks - Things your competitors do better than you - Resource limitations - Unclear unique selling proposition	- Underserved markets for specific products - Few competitors in your area - Emerging need for your products or services - Press/media coverage of your company	- Emerging competitors - Changing regulatory environment - Negative press/media coverage - Changing customer attitudes toward your company

Isis WordStream

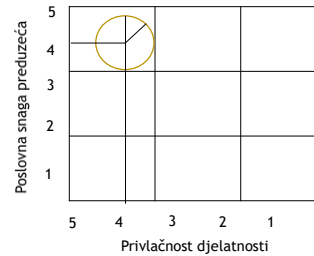
Analiza postojećeg stanja - analiza situacije

- ▶ Portfolio matrice (portfolio analitički modeli) - obično se izrađuju za pojedine strateške poslovne cjeline (SBU - *strategic business unit*)
- ▶ Po pravilu se izrađuju na način a se u donos stavljaju dvije ulazne veličine
- ▶ Kod BCG matrici proizvodi su klasifikovani prema stvaranju gotovine, a pri tome se kao ulazne veličine koriste relativni tržišni dio i stopa tržišnog rasta



Analiza postojećeg stanja - analiza situacije

- ▶ General Electric matrica/McKinsey



Poslovna snaga preduzeća	Privlačnost djelatnosti
- Lokacija - Tehnološka prednost - Iskustvo u proizvodnji - Imidž preduzeća - Dostupnost sirovina - Poznatost na tržištu - Stopa rasta - Udio na tržištu - Rast tržišnog udjela - Ljudski potencijal - Kvalitet proizvoda - Kanali distribucije - Organizacija prodaje - Oglašavanje - Profitabilnost - Troškovi proizvodnje - Konkurentnost cijenama	- Veličina ciljnog tržišta - Rast tržišta - Visina tražnje - Elastičnost tražnje - Tržišne cijene - Uticaj inflacije i recesije - Pravni propisi - Dostupnost sirovina - Mogućnost ulaska na tržište - Faza životnog ciklusa proizvoda - Struktura konkurencije - Struktura kanala distribucije - Ponašanje potrošača

Analiza postojećeg stanja - analiza situacije

Osobine poslovne snage preduzeća	Ponder
Iskustvo u proizvodnji	30
Imidž kompanije	20
Tehnološka prednost	50
Ukupno	100

Osobine poslovne snage preduzeća	Ponder (1)	Ocjena (2)	Rezultat (1) * (2)
Iskustvo u proizvodnji	0,30	5	1,50
Imidž kompanije	0,20	3	0,60
Tehnološka prednost	0,50	4	2,00
Ukupno	1,00		4,10

Analiza postojećeg stanja

- ▶ **Analiza ciljnog tržišta** (ko su kupci, njihove karakteristike, navike u kupovini, sistem praćenja zadovoljstva kupaca, broj reklamacija i žalbi itd.);
- ▶ **Analiza konkurencije** (ko su glavni konkurenti, poređenje proizvoda i usluga sa konkurentskim itd.);
- ▶ **Analiza prodajnih cijena i profitabilnosti** (jesu li cijene u porastu/padu; zbog čega; koji spoljašnji faktori utiču na promjene cijena; koliki su troškovi; kakva je njihova struktura itd.);



Definisanje ciljeva marketinga

- ▶ Ciljevi marketinga proizilaze iz strateških ciljeva preduzeća
- ▶ Iz ciljeva marketinga proizilaze ciljevi prodaje, ciljevi formiranja cijena, odabir kanala distribucije itd.
- ▶ Zasnovani na definisanoj konkurentskoj prednosti preduzeća



Poslovni ciljevi i ciljevi marketinga

Dugoročni cilj - postizanje odgovarajuće profitabilnosti preduzeća

Odgovor na pitanje „koji će se proizvoditi prodavati i na kojim tržištima?“ - zadatak marketinga

Kako će se ti ciljevi ostvariti - strategija marketinga

Ciljevi pojedinačnih funkcija marketinga

Način ostvarivanja ciljeva pojedinih funkcija marketinga postaju taktika marketinga

Njihovo razlaganje na prostije zadatke - operativni ciljevi

Gdje tražiti prilike za rast?

- Moguće varijante rasta temelje se na znanju o proizvodu i/ili tržištu:

Tržište	Postojeće	Strategije prodiranja	Strategije razvoja proizvoda
	Novo	Strategije razvoja tržišta	Strategije diverzifikacije
		Postojeći	Novi
		Proizvod	

Strategija prodiranja

- ❖ Fokusiranje preduzeća na postojeće tržište (tržište koje već opslužuje)
- ❖ Pokušaj preuzimanja potrošača od konkurencije
- ❖ Pretvaranje nepotrošača (iz postojećeg segmenta) u potrošače bez značajnije modifikacije proizvoda
- ❖ Povećanje obima i učestalosti kupovine postojećih kupaca

Primjer sredstva za postizanja navedenih ciljeva:

- intenzivna promocija
- primjena novih vidova prodaje (npr. lična prodaja ili online prodaja)
- Unapređenje kvaliteta proizvoda

MARKET
PENETRATION



Strategije razvoja tržišta

- Prodaja postojećih proizvoda novim kupcima
- Tri mogućosti:
 - **Novo geografsko tržište** - prodaja proizvoda na novim lokacijama; *manje* prilagođavanje proizvoda lokalnim preferencijama potrošača (npr. izmjena veličine ili izgleda pakovanja)
 - **Novo demografsko tržište** - segmentacija potrošača prema demografskim karakteristikama, a zatim targetiranje novog segmenta (uz male modifikacije proizvoda ili bez njih)

Definisanje ciljeva prodaje

- Dva pristupa prognozi prodaje:
 - Analizira se ukupna prodaja industrijske grane tokom posljednjih pet godina za svoju kategoriju proizvoda. Iz tih podataka se procijeni ukupna industrijska prodaja za naredne tri godine. Iz te prognoze se procijenjuje tržišni udio preduzeća i ekstrapolira godišnja prodaja za te tri godine
 - Druga metoda podrazumijeva isti postupak, samo što se umjesto analize ukupne prodaje kategorije proizvoda na cijelom tržištu vrši analiza prodaje samog preduzeća koje vrši proračun.

Tržišni potencijal
Prodajni potencijal
Konkretna prodaja



Konkurentska prednost

- Svi naponi za ostvarivanje postavljenih ciljeva zasnovani su na zadovoljavanju potreba potrošača/klijenata, na način da se postigne konkurentna prednost

Osobine konkurentne prednosti:

- Istinitost - proizvodi moraju imati one osobine za koje tvrdimo da ih posjeduje
- Korist za potrošače - proizvod mora imati osobine koje su za potrošače vrijedne i važne
- Specifičnost - komparativne prednosti moraju biti specifične
- Mogućnost oglašavanja - oglašavanje koje će istaci konkurentne prednosti proizvoda



Prognoziranje prodaje

- Prognoze prodaje: subjektivne vs objektivne metode
- Objektivne metode:
 - Prognoza prodaje na bazi analize vremenskih serija (naivna metoda i ekstrapolacija trenda)
 - Prognoze prodaje na temelju modela: model epidemije (za prognozu kod uvođenja novog proizvoda; pretpostavka da će se prodaja kretati poput epidemije - lagani početak, naglo širenje i nakon toga usporavanje i nestajanje), kauzalni modeli (analiza jačine uticaja faktora na prodaju) itd...



Strategije marketinga - faza uvođenja proizvoda

- ▶ Zavisí od faze životnog ciklusa proizvoda
- ▶ U fazi uvođenja:
 - **strategija pionira** - bira tržišne segmente i pozicije, definiše pravila igre, ima prednost u distribuciji, postiže ekonomiju obima i iskustvo, iskorišćava mogućnost nabavke rijetkih sirovina...; **masovna penetracija**, **fokusirana penetracija tržišta** ili „**kupljenje kajmaka**“
 - **strategija sledbenika** - zasnovana na nedostacima strategije pionira (iskorišćavanje **grešaka** pionira u pogledu **pozicioniranja proizvoda**, **osobina proizvoda**, **greškama u marketingu**, mogućnostima primjene **nove tehnologije** ili eventualno ograničenih resursa pionira);



Strategije marketinga - faza rasta

- ▶ U fazi rasta - fokus na zadržavanju postojećih potrošača i privlačenju novih
- **Programi marketinga u zadržavanju tržišnog udjela** - održavanje/poboljšavanje **zadovoljstva i lojalnosti kupaca**; **podsticanje i olakšavanje ponovljenih kupovina**
- U cilju zadržavanja tržišnog udjela obično se primjenjuje **diferenciranje proizvoda** ili **segmentacija tržišta**
- **Osvajanje novih potrošača** - pozicioniranje „glavom o glavu“ u odnosu na konkurenciju (razvijanje linije proizvoda koja će po nekim osobinama ili cijeni biti atraktivnija ciljnom segmentu) ili pozicioniranje diferenciranjem



Strategije marketinga u fazi zrelosti

- ▶ U fazi zrelosti - višak kapaciteta, jaka konkurencija, teškoće u diferenciranju proizvoda, problemi u distribuciji, pritisak na cijene i profit...
- ▶ I u ovoj fazi se primijenjuju: (1) **programi marketinga sa ciljem zadržavanja tržišnog udjela (strategija odbrane tvrđave ili fokusirana strategija)** ili (2) **Strategije kojim se produžava rast volumena prodaje:**
 - **Strategija povećanje penetracije** - ostvaruje se kroz **pretvaranje nepotrošača u potrošače** (može se postići povećanom vrijednošću proizvoda kroz dodavanje osobina, modifikaciju ili pružanje prodajnih usluga, uz odgovarajuću promociju);
 - **Strategije povećanja učestalosti kupovine sadašnjih potrošača** - kroz promjenu dizajna, modifikaciju proizvoda i agresivno oglašavanje
 - **Strategija tržišne ekspanzije** - diferencirano pozicioniranje, kroz fokusiranje na nedovoljno korišćene segmente

Strategije marketinga

- ▶ U fazi pada - veliki broj preduzeća se povlači sa tržišta; oni preostali mogu primijeniti nekoliko strategija
- **Strategija žetve** - brzo generisanje gotovine, kroz izbjegavanje bilo kakvih investicija u proizvod, smanjivanje troškova i (možda) povećanje prodajnih cijena; pogodno na početku faze pada za jaka preduzeća koja imaju relativno veliku bazu lojalnih potrošača;
- **Strategija zadržavanja pozicije** - takođe pogodno za preduzeća s velikim tržišnim udjelom; pogodno u situaciji kada nije sigurno kako će se tržište ponašati u budućnosti - Iste strategije zadržavanja postojećih potrošača kao u fazi zrelosti;
- **Strategija tržišnih niša** - fokus na tržišne niše za koje se očekuje da će u narednom periodu pokazivati relativno stabilnu tražnju

Taktike marketinga

- ▶ Taktike za potrebe proizvoda - fokus na brendiranje i pozicioniranje proizvoda
- ▶ Taktike marketinga za potrebe cijena - taktika penetracije na tržište, taktika prilagodbavanja konkurenciji i taktika „prikupljanja kajmaka“
- ▶ Taktike pomovišanja - lična prodaja, PR, odnosi s javnošću, masovno oglašavanje, online oglašavanje itd.
- ▶ Taktike marketinga za potrebe prodaje s distribucijom i uslugama za klijente - potrebno je razmotriti dosta pitanja (direktna ili indirektna prodaja, jedna ili više vrsta kanala, dužina kanala, tip posrednika, broj distributera na svakom nivou itd.)



Finansijski proračun

- ▶ Pokazatelji likvidnosti - mjere sposobnost preduzeća da plati svoje dospjele kratkoročne obaveze
- ▶ Pokazatelji zaduženosti - mjere nivo finansiranja iz tuđih izvora sredstava
- ▶ Pokazatelji aktivnosti (poznati pod nazivom *koeffijenti obrta*) - ukazuju na brzinu obrta (cirkulacije) imovine u poslovnim procesima
- ▶ Pokazatelji profitabilnosti - mjere povrat uloženog kapitala



Sporovođenje i kontrola marketinga

- ▶ Alociranje zadataka i odgovornosti na različite sektore u preduzeću
- ▶ Kontinuirana kontrola preduzetih aktivnosti i primjena korektivnih mjera po potrebi

