John Westwood

Jak napisać plan marketingowy

- Tu znajdziesz przykładowy plan marketingowy. Dostajesz nie tylko recepturę, ale też gotowy produkt
- Reaguj na nowe potrzeby rynku, zanim zrobią to konkurenci
- Napisz skuteczny plan, który będziesz w stanie zrealizować
- Wprowadź plan w życie

PLUS MINISŁOWNICZEK
polsko-angielsko-niemiecki

one press
QUICK

Spis treści

Przedmowa **7**

1. Wstęp **9**

Na czym polega sprzedawanie? ... 11
Czym jest marketing? ... 11
Czym jest planowanie marketingowe? ... 13
Etapy przygotowania planu marketingowego ... 14
Podsumowanie ... 17

2. Analiza sytuacji — audyt marketingowy **19**

Audyt otoczenia rynkowego ... 19
Audyt działalności marketingowej ... 19
Audyt systemu marketingu firmy ... 20
Otoczenie rynkowe — badania rynku ... 20
Przykład praktyczny ... 22
Wewnętrzne badania rynku ... 25
Czym jest segmentacja rynku? ... 25
Lista kontrolna danych, niezbędnych do przygotowania planu marketingowego ... 26
Jak przedstawić dane ... 28
Analiza sytuacji ... 31
Analiza SWOT ... 32
Podsumowanie ... 36

3. Cele, strategie i plany operacyjne **37**

Czym jest cel marketingowy? ... 37
Portfel produktów ... 39
Dynamika i względny udział w rynku ... 41

Analiza luk rynkowych ... 45
Czym jest strategia marketingowa? ... 47
Strategie cenowe ... 49
Plany operacyjne ... 51
Podsumowanie ... 52

4. Dystrybucja, promocja i budżet 55

Plan dystrybucji ... 55
Plan promocji i reklamy ... 60
Koszty i budżet ... 64
Szacowanie kosztów w planie marketingowym ... 66
Podsumowanie ... 70

5. Pisanie planu 71

Wprowadzenie ... 72
Streszczenie ... 73
Analiza sytuacji ... 74
Cele marketingowe ... 82
Strategie marketingowe ... 83
Harmonogram: co?, gdzie?, jak? ... 84
Promocja sprzedaży ... 85
Budżet oraz bilans zysków i strat ... 85
Procedury kontroli i aktualizacji ... 87
Podsumowanie ... 88

6. Prezentacja planu, rozwinięcie i korekta 89

Prezentacja planu ... 90
Rozwinięcie planu i korekta ... 91
Podsumowanie ... 94

Dodatek — plan marketingowy dla rynku krajowego 97

2

Analiza sytuacji — audyt marketingowy

Audyt marketingowy polega na szczegółowej analizie otoczenia rynkowego firmy, jej poszczególnych działań marketingowych oraz wewnętrznego systemu marketingu. W tym rozdziale przyjrzymy się bliżej pierwszemu elementowi audytu — analizie otoczenia rynkowego. Do dwóch pozostałych składników wrócimy w dalszych rozdziałach.

Audyt otoczenia rynkowego

Audyt otoczenia rynkowego jest badaniem rynków firmy, jej klientów, konkurencji oraz otoczenia gospodarczego i politycznego. Na audyt składają się badania marketingowe oraz analiza danych historycznych, dotyczących firmy i jej produktów. Istnieje silna współzależność obydwu elementów audytu. To, na jakie sektory rynku w otoczeniu firmy należy zwrócić uwagę, określone powinno zostać dopiero w wyniku analizy danych wewnętrznych firmy. Z drugiej strony, analiza danych zewnętrznych może zasugerować podjęcie działań, które, choć mało istotne z punktu widzenia bieżącej działalności firmy, w szerszym kontekście rynkowym mogą okazać się znaczące i warte rozpatrzenia.

Audyt działalności marketingowej

Audyt ten polega na badaniu marketing miksu firmy — produktu, ceny, promocji oraz dystrybucji.

Audyt systemu marketingu firmy

Obejmuje on badanie struktury organizacyjnej marketingu wraz z jego systemami.

Otoczenie rynkowe — badania rynku

Przystępując do zbierania danych historycznych, dotyczących sprzedaży, nie wolno zapominać o informacjach, które pozwolą na umieszczenie tych danych w szerszym kontekście. W tym celu przeprowadza się badania rynku. Polegają one na zbieraniu informacji na temat rynków firmy i analizowaniu ich w kontekście działań marketingowych, dotyczących produktów.

Badania rynku służą do:

- dokonania opisu rynku;
- monitorowania zmian na rynku;
- określania działań firmy i oceny ich wyników.

Dane, zebrane w wyniku przeprowadzenia badań rynku, dzielimy na pierwotne i wtórne. Dane pierwotne otrzymywane są z pierwotnego źródła informacji — rynku. Uzyskiwane są z badań terenowych, przeprowadzanych samodzielnie lub zlecanych konsultantowi albo specjalistycznej firmie. Dane wtórne nie są danymi, otrzymywanymi wprost z badań terenowych, stąd też często określa się je mianem „badań zza biurka".

Badania zza biurka obejmują uzyskiwanie danych z istniejących już źródeł, takich jak:

- rządowe dane statystyczne (publikacje Głównego Urzędu Statystycznego);
- bazy danych firm (rejestr handlowy; InfoData — *http://kig.pl/infodata*; Kompass — *http://www.parp.gov.pl/kompass.html*, Telefoniczna Agencja Informacyjna — tel. 94-77, *http://www.tai.pl*);
- katalogi firm;
- stowarzyszenia branżowe;
- gotowe raporty (sporządzane przez firmy konsultingowe, jak na przykład Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Frost & Sullivan);

- internet (branżowe strony internetowe, na przykład *http://www.drzewnictwo.pl*; strona urzędu patentowego — *http://www.uprp.pl/polski* — lub strony www konkurencji).

Na wyniki badań rynku składają się **informacje na temat rynku** i **informacje związane z produktem**.

Informacje na temat rynku

Informacje dotyczące rynku charakteryzują:

♦ **Wielkość rynku**:	Jaki jest jego rozmiar? Jaka jest jego struktura? Jakie są jego segmenty?
♦ **Cechy rynku**:	Kim są najważniejsi klienci? Kim są główni dostawcy? Które ze sprzedawanych produktów mają największe znaczenie?
♦ **Stan rynku**:	Czy jest to rynek nowy? Dojrzały? Nasycony?
♦ **Jak radzą sobie firmy**:	W stosunku do całości rynku? Względem siebie?
♦ **Kanały dystrybucji**:	Jakie są?
♦ **Sposoby komunikacji**:	Jakie metody są stosowane — prasa, telewizja, internet, sprzedaż bezpośrednia? Jakie rodzaje promocji sprzedaży są wykorzystywane?
♦ **Finanse**:	Czy występują problemy spowodowane przez podatki lub cła? Czy występują problemy spowodowane przez ograniczenia importu?
♦ **Sytuację prawną**:	Normy wyrobów. Uwarunkowania prawne dotyczące uczestników rynku. Prawa autorskie lub znaki towarowe. Ochrona własności intelektualnej (projekty, oprogramowanie itp.).

- **Rozwój rynku**: Jakie nowe obszary rynku rozwijają się?
  Jakie nowe produkty są rozwijane?
  Czy mogą wystąpić zmiany prawa?

Informacje związane z produktem

Informacje związane z produktem odnoszą się do naszej firmy, jej konkurencji i klientów. Dotyczą one:

- **Potencjalnych klientów**: Kim są?
  Jaka jest ich lokalizacja?
  Kim są liderzy rynku?
  Czy są oni właścicielami konkurencyjnych firm?
- **Naszej firmy**: Czy wytwarzane produkty spełniają wymagania klientów?
  Czy konieczne jest rozwijanie produktów?
  Czy potrzebne są nowe produkty?
  Co mogłoby być nowym produktem?
  Jaki jest rynkowy wizerunek firmy?
- **Konkurencji**: Kim jest?
  Jak firmy konkurencyjne mają się w stosunku do naszej firmy pod względem wielkości?
  Gdzie zlokalizowane są firmy konkurencyjne?
  Czy działają w tych samych sektorach rynku, co nasza firma?
  Jakie produkty wytwarzane są lub sprzedawane przez konkurencję?
  Jak ceny i polityka cenowa konkurencji mają się do polityki naszej firmy?
  Jakie kanały sprzedaży lub dystrybucji są wykorzystywane przez konkurencję?
  Czy firmy konkurencyjne wprowadziły niedawno nowe produkty?

Przykład praktyczny

Wytwórnia Armatury Przemysłowej (WAP), spółka z o.o., zamierza przeprowadzić badania swojego otoczenia rynkowego. Spółka

poszukuje informacji dotyczących filtrów i zaworów oraz przedsiębiorstw, które wyroby te produkują. W rozważanym planie marketingowym WAP postanowiono uwzględnić jedynie rynek krajowy.

WAP posiada sporą ilość wiadomości na temat zaworów. Jest członkiem Polskiego Stowarzyszenia Producentów Zaworów (PSPZ) i otrzymuje biuletyn informacyjny, zawierający charakterystyki wszystkich polskich przedsiębiorstw, należących do tego stowarzyszenia, oraz informacje o wytwarzanych przez nie produktach. WAP wytwarza zawory kulowe. Według biuletynu, PSPZ skupia, poza WAP, sześciu innych producentów tego wyrobu. Pozostali członkowie PSPZ wytwarzają inne rodzaje zaworów — skrzydełkowe, membranowe oraz zasuwowe. Strona internetowa PSPZ daje dostęp do jeszcze nieopublikowanych danych o nowo przyjętych członkach.

Kolejnym źródłem informacji są publikacje Głównego Urzędu Statystycznego, wydającego rocznik *Produkcja Wyrobów Przemysłowych*. Obejmuje on między innymi szczegółowe dane dotyczące produkcji zaworów, ich importu oraz eksportu. Spośród raportów, interesująca WAP pozycja nosi tytuł *Kurki i zawory*, co oznacza, że zachodzi potrzeba wydzielenia informacji odnoszącej się do zaworów kulowych. Odejmując od całkowitej wartości produkcji krajowej wartość eksportu, a następnie dodając do uzyskanej różnicy wartość importu, otrzymuje się wartość krajowego rynku zaworów kulowych, która wynosi 10 mln zł. Wartość sprzedaży WAP-u na rynku krajowym to 1 mln zł. Statystki GUS-u podają również wartość importu — 4 mln zł, z czego 2 mln zł przypada na import z państw członkowskich Unii Europejskiej.

W dalszej kolejności, korzystając z rejestru sądowego, WAP zdobywa dostęp do rocznych sprawozdań konkurencji. Uzyskane dane różnią się w zależności od wielkości konkurenta. Mimo znacznej liczby spółek udaje się jednak zdobyć dane o wartości rocznej sprzedaży z uwzględnieniem jej rozbicia na sprzedaż krajową i eksport. Następnie sprawdzane są strony internetowe najgroźniejszych konkurentów krajowych — *http://www.valvex.com.pl* i *http://indopol.com.pl* — i zagranicznych — *http://www.texasvalves.com* i *http://dvk.com*; sprawdzana jest również polska strona największego niemieckiego konkurenta, DVK — *http://dvk.com.pl*. Odwiedzone strony pozwalają uzyskać informację o celach konkurencji, o dotychczasowych

i nowo wprowadzanych produktach oraz o nowych przedsięwzięciach, jak na przykład o utworzeniu nowego centrum dystrybucji przez DVK.

PSPZ informuje także WAP o istnieniu odpowiednich raportów firmy Frost & Sullivan oraz mniejszych firm konsultingowych. Wytwórnia Armatury Przemysłowej ma możliwość zapoznania się z raportami *Pompy i zawory w przemyśle wodnym* oraz *Przegląd dostawców wyposażenia dla przemysłu spożywczego.*

Dotychczas firma ustaliła, że wartość rynku krajowego zaworów kulowych wynosi 10 mln zł, wartość sprzedaży WAP-u na tym rynku to 1 mln zł., a wartość importu — 4 mln zł, z czego 2 mln zł przypadają na import z państw członkowskich Unii Europejskiej. Teraz, posiłkując się dodatkowymi informacjami, można opracować tabelę, ukazującą podział krajowego rynku zaworów kulowych (patrz tabela 2.1).

Tabela 2.1. *Dane dotyczące podziału rynku*

PODZIAŁ KRAJOWEGO RYNKU ZAWORÓW KULOWYCH		
Firma	**tys. zł**	**%**
WAP	1,000	10
Valvex	2,200	22
Indopol	800	8
DVK (Niemcy)	1,600	16
Texas Valves (Stany Zjednoczone)	800	8
Inne	3,600	36
Ogółem	10,000	100

Ćwiczenie

Określ produkt i region, które znajdą się w przykładowym planie marketingowym. Następnie postępuj tak samo, jak w rozważanym powyżej przykładzie firmy WAP. Czy istnieje stowarzyszenie skupiające producentów Twojego produktu? Jeśli tak, rozpocznij od skontaktowania się z nim. Jeśli nie wiesz, jak znaleźć w internecie przydatne informacje o konkurencji, warto skorzystać z usług firm organizujących kursy w tym zakresie. Zgromadź jak najwięcej danych o produktach, rynkach, konkurencji, podziale rynku itp.

Wewnętrzne badania rynku

Poza wynikami zewnętrznych badań rynku, firmy posiadają mnóstwo informacji własnych, które są nieocenione przy przygotowywaniu planu marketingowego. W rzeczywistości problemem może być zbyt duża ilość danych, spośród których trudno wyodrębnić te najważniejsze. Ponadto, znaczna część informacji często nie jest podana we właściwej postaci. Firma może posiadać dane o sprzedaży całkowitej, przy jednoczesnym braku wyodrębnionej informacji o sprzedaży poszczególnych produktów czy braku informacji o poszczególnych segmentach rynku.

Spośród danych historycznych najistotniejsze dotyczą w zasadzie sprzedaży (zamówień) podzielonej i poddanej analizie w taki sposób, aby odzwierciedlone zostały kluczowe segmenty rynku firmy.

Czym jest segmentacja rynku?

Różni konsumenci posiadają różne potrzeby. Nie wszyscy muszą mieć ten sam produkt i nie wszyscy oczekują tych samych dodatkowych korzyści, płynących z jego zakupu. Nawet w odniesieniu do pojedynczego produktu nie wszyscy nabywcy kupują go z tego samego powodu. Celem segmentacji rynku jest wyodrębnienie zarówno aktualnych, jak i docelowych rynków firmy.

W wyniku segmentacji rynku ogół klientów firmy powinien zostać podzielony, tak aby w poszczególnych grupach znaleźli się konsumenci mający jednakowe potrzeby. Grupy te są segmentami rynku.

W przypadku usług i dóbr konsumpcyjnych odbiorcy końcowi zwykle dzieleni są według statusu społeczno-ekonomicznego, wieku, płci, zawodu i miejsca zamieszkania.

Marketing dóbr przemysłowych różni się od marketingu usług. W związku z tym, że odbiorcą zazwyczaj jest inna firma lub instytucja publiczna, liczba klientów będzie wynosić raczej dziesięć tysięcy niż dziesięć milionów, a w szczególnych przypadkach — na przykład elektrowni, kopalni węgla itp. — jedynie paręset.

Segmenty rynku dóbr przemysłowych definiowane są przez:

- region geograficzny;
- sektor przemysłu lub jego część;
- produkt;
- zastosowanie;
- wielkość odbiorcy końcowego;
- kanał dystrybucji — dystrybutor, producent wyposażenia, odbiorca końcowy.

Segmentacja może również opierać się na:

- wielkości zamówień,
- częstotliwości zamówień;
- rodzaju podmiotu podejmującego decyzję.

Kluczem do identyfikacji segmentów rynku jest zdanie sobie sprawy z tego, że istnieją one niezależnie od przedsiębiorstwa i jego produktów. Dlatego też ważne jest, aby podążać za naturalnie wyodrębniającymi się segmentami rynku.

Dla rynków i produktów objętych planem marketingowym zebrane dane powinny sięgać dwa lub trzy lata wstecz oraz uwzględniać wyniki sprzedaży w roku bieżącym. O ile to tylko możliwe, powinna też zostać wyodrębniona wielkość marży. Dodatkowo, wraz z nominalnymi wartościami sprzedaży należy przedstawić dane, skorygowane o poziom inflacji.

Lista kontrolna danych, niezbędnych do przygotowania planu marketingowego

Przed przystąpieniem do zbierania informacji warto przygotować listę kontrolną danych, wymaganych do przygotowania planu marketingowego. Chociaż detale listy mogą się różnić w zależności od zakresu planu, lista powinna obejmować szczegółowe dane dotyczące segmentacji rynku docelowego, wydzielenia grup klientów oraz działalności rynkowej konkurencji i jej udziału w rynku.

Firma WAP, przygotowując plan marketingowy dla rynku krajowego, sporządziła następującą listę kontrolną niezbędnych danych:

1. **Historia sprzedaży**
   Wartość sprzedaży (z informacją o wysokości marży — o ile tylko jest ona dostępna) w przeciągu trzech ostatnich lat, określona według:
   - regionów sprzedaży;
   - grup produktów, tzn. filtrów i zaworów;
   - wyposażenia i części zamiennych.

   Wielkość sprzedaży jednostkowej, obejmująca:
   - ilość zaworów według rozmiarów;
   - ilość filtrów według rozmiarów.
2. **Klienci**
   Ogólna liczba klientów, ustalona według:
   - regionów sprzedaży;
   - zakupionych produktów, tzn. filtrów, zaworów i części zamiennych;
   - sektorów przemysłu — wodnego, chemicznego itp.;
   - kluczowych klientów, na przykład 40 o największym obrocie z WAP-em.
3. **Konkurencja**
   Określenie konkurencji poprzez sformułowanie pytań:
   - Kim są konkurenci w wyodrębnionych grupach produktów?
   - Jakie są udziały w rynku poszczególnych konkurentów dla poszczególnych produktów?

Przygotuj teraz listę kontrolną, odpowiednią dla wybranego w ćwiczeniu przedsiębiorstwa oraz dla produktów i regionów objętych planem.

Lista kontrolna danych, niezbędnych do przygotowania planu marketingowego

1. **Historia sprzedaży**
   Przygotuj zestawienie sprzedaży w przeciągu ostatnich trzech lat według:
   - _____
   - _____
   - _____

2. Klienci
Dokonaj segmentacji klientów według:

- _____
- _____
- _____

3. Konkurencja
W jaki sposób przedstawiona zostanie informacja o konkurentach?

- _____
- _____
- _____

Jak przedstawić dane

W zależności od tego, jaki jest zakres planu, informacje o sprzedaży umieszcza się w tabelach dotyczących regionu, produktów lub sektora przemysłu.

Opracowanie danych ułatwiają arkusze kalkulacyjne, na przykład Lotus 1-2-3 czy Excel. Programy te umożliwiają również graficzną prezentację wprowadzonych informacji. Zazwyczaj arkusz zawiera kolumny dla danych ze wszystkich lat, objętych planem. Oczywiście, komórki odnoszące się do przyszłych okresów pozostają na razie puste, jednak ich obecność będzie pomocna przy późniejszym dokonywaniu porównań i przy analizie trendów.

Ćwiczenie

W tabeli 2.2 pokazano, jak przedstawić informacje dotyczące WAP-u, tak aby stały się one przydatne w opracowywaniu planu marketingowego.
W związku z tym, że inflacja w ciągu ostatnich trzech lat wynosiła 3 proc. rocznie, powyższe dane powinny zostać skorygowane o wysokość inflacji (tabela 2.3).
Poza wartością sprzedaży, inne użyteczne dane stanowi wielkość sprzedaży jednostkowej (tabela 2.4).
Zyskowność sprzedaży to niezwykle ważny wskaźnik. Pożądane jest więc wyodrębnienie marży poszczególnych produktów (tabela 2.5).
Dane o sprzedaży mogą być również rozbite na regiony geograficzne, objęte planem (tabela 2.6).
Na rysunkach 2.1 i 2.2 pokazano, jak graficznie przedstawić interesujące nas informacje.

Tabela 2.2. *Sprzedaż krajowa (wszystkie produkty)*

WARTOŚĆ SPRZEDAŻY WYTWÓRNI ARMATURY PRZEMYSŁOWEJ **Obszar sprzedaży: Polska**						
	Lata ubiegłe			**Prognoza**		
Rok (w tys. zł)	**20X3**	**20X4**	**20X5**	**20X6**	**20X7**	**20X8**
Filtry	200	450	600			
Zawory	1,400	1,200	1,000			
Komponenty	300	350	400			
Ogółem	1,900	2,000	2,000			

Tabela 2.3. *Sprzedaż krajowa (wszystkie produkty) skorygowana o wysokość inflacji*

WARTOŚĆ SPRZEDAŻY WYTWÓRNI ARMATURY PRZEMYSŁOWEJ **Obszar sprzedaży: Polska**						
	Lata ubiegłe			**Prognoza**		
Rok (w tys. zł)	**20X3**	**20X4**	**20X5**	**20X6**	**20X7**	**20X8**
Filtry	200	437	566			
Zawory	1,400	1,165	943			
Komponenty	300	340	377			
Ogółem	1,900	1,942	1,886			

Tabela 2.4. *Sprzedaż jednostkowa filtrów*

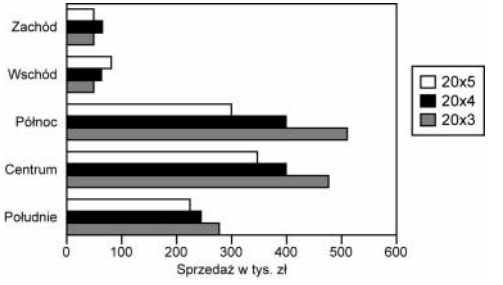
WIELKOŚĆ SPRZEDAŻY WYTWÓRNI ARMATURY PRZEMYSŁOWEJ **Obszar sprzedaży: Polska** **Produkt: filtry**						
	Lata ubiegłe			**Prognoza**		
Rok (ilość)	**20X3**	**20X4**	**20X5**	**20X6**	**20X7**	**20X8**
Typ S	402	396	412			
Typ A	100	120	140			
Typ K	50	100	150			
Pakiety	4	8	14			
Ogółem	556	624	716			

Tabela 2.5. *Sprzedaż krajowa z uwzględnieniem informacji o marży*

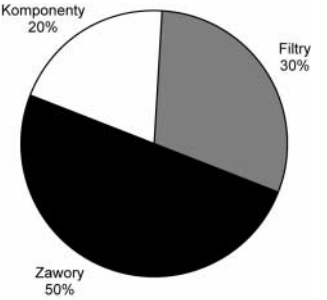
WARTOŚĆ SPRZEDAŻY WYTWÓRNI ARMATURY PRZEMYSŁOWEJ **Obszar sprzedaży: Polska**							
Rok	**20X3**		**20X4**		**20X5**		
	Sprzedaż tys. zł	**Marża brutto %**	**Sprzedaż tys. zł**	**Marża brutto %**	**Sprzedaż tys. zł**	**Marża brutto %**	**Uwagi**
Filtry	200	40	450	40	600	40	
Zawory	1,400	30	120	30	1,000	30	
Komponenty	300	60	350	60	400	60	
Ogółem	1,900	35,8	2000	37,5	2,000	39	

Tabela 2.6. *Sprzedaż w regionach*

WARTOŚĆ SPRZEDAŻY WYTWÓRNI ARMATURY PRZEMYSŁOWEJ **Obszar sprzedaży: Polska** **Produkt: zawory**						
	Lata ubiegłe			**Prognoza**		
Rok (w tys. zł)	**20X3**	**20X4**	**20X5**	**20X6**	**20X7**	**20X8**
Południe	295	250	230			
Centrum	485	415	360			
Północ	525	420	300			
Wchód	45	55	60			
Zachód	50	60	50			
Ogółem w Polsce	1,400	1,200	1,000			



Rysunek 2.1. *Wartość sprzedaży krajowej zaworów*



Rysunek 2.2. *Sprzedaż krajowa według produktów*

Opracuj podobne zestawienia dla produktów, objętych Twoim przykładowym planem marketingowym. Postaraj się wykonać to ćwiczenie, nawet jeśli nie dysponujesz wszystkimi niezbędnymi informacjami.

Analiza sytuacji

Przeprowadzenie badań rynku oraz zebranie danych historycznych, dotyczących danej firmy, stanowi dopiero pierwszy krok w przygotowywaniu planu marketingowego. Zebrane informacje trzeba przeanalizować oraz przedstawić w sposób użyteczny dla planowania. Pomocnym narzędziem staje się tutaj analiza sytuacji. Składa się na nią:

- przegląd klimatu gospodarczego i biznesowego;
- ocena pozycji przedsiębiorstwa na rynkach strategicznych i w kluczowych regionach sprzedaży;
- określenie silnych i słabych stron przedsiębiorstwa — jego struktury organizacyjnej, wyników oraz kluczowych produktów;
- porównanie przedsiębiorstwa z konkurencją;
- identyfikacja szans i zagrożeń.

Wyniki analizy umieszczane są w planie marketingowym pod następującymi nagłówkami:

- założenia;
- sprzedaż;
- kluczowe produkty;
- kluczowe regiony sprzedaży.

Analiza SWOT

Najważniejszym elementem analizy sytuacji jest analiza SWOT. Angielski akronim SWOT można rozszyfrować jako:

> **Silne** (stengths) i **słabe strony** (weaknesses) w odniesieniu do **szans** (opportunities) i **zagrożeń** (threats) w otoczeniu zewnętrznym.

Słabe i silne strony dotyczą firmy i jej produktów, natomiast szansami i zagrożeniami są zazwyczaj czynniki zewnętrzne, na które firma nie ma wpływu. Analiza SWOT polega na identyfikacji oraz analizie silnych i słabych stron naszej firmy oraz określeniu szans i zagrożeń dla jej działalności. W dalszej kolejności dokonuje się próby: wykorzystania silnych stron firmy, przezwyciężenia słabości, wykorzystania szans oraz obrony przed zagrożeniami. Analiza SWOT jest jednym z najważniejszych etapów procesu planowania, ponieważ powoduje sformułowanie pytań, pozwalających na stwierdzenie, czy firma jest w stanie osiągnąć stawiane cele oraz zidentyfikować przeszkody w ich realizacji.

Analizy SWOT zazwyczaj dokonuje się na jednej stronie. W dwóch górnych polach podzielonej na cztery kwadraty kartki wypisuje się silne i słabe strony, natomiast w polach dolnych wylicza się szanse i zagrożenia, jak pokazano na rysunku 2.3.

SILNE STRONY	**SŁABE STRONY**
SZANSE	**ZAGROŻENIA**

Rysunek 2.3. *Sposób prezentacji analizy SWOT*

Ilość pojedynczych analiz SWOT zależeć będzie od zakresu planu. W pierwszej kolejności dokonuje się analizy firmy oraz tego, jak jest zorganizowana. Następnie analizowani są główni konkurenci, produkty, regiony geograficzne oraz segmenty rynku objęte planem.

Ćwiczenie

Poniżej zamieszczone są przykłady analizy SWOT, przygotowanej dla potrzeb planu marketingowego WAP-u.

Rysunki 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 i 2.9 przedstawiają odpowiednio analizę: firmy, organizacji sprzedaży, produktu, regionu sprzedaży, segmentu rynku oraz konkurenta.

SILNE STRONY ♦ Część dużego polskiego holdingu ♦ Dobry wizerunek — firma dbająca o wysoką jakość ♦ Dobre zasoby — finansowe, techniczne ♦ Wysoki poziom sprzedaży eksportowej	**SŁABE STRONY** ♦ Niski poziom sprzedaży krajowej ♦ Firma postrzegana jako staromodna ♦ Mała ilość pracowników działu marketingu ♦ Strona internetowa firmy wymaga dopracowania
SZANSE ♦ Inwestowanie przez firmę-matkę w nowy dział marketingu ♦ Postawienie nowego budynku i wyposażenie działu badań i rozwoju ♦ Wprowadzenie nowych produktów ♦ Otwarcie w Azji fabryki o niskich kosztach produkcji	**ZAGROŻENIA** ♦ Tanie produkty z Dalekiego Wschodu ♦ Tanie produkty ze Stanów Zjednoczonych

Rysunek 2.4. *Analiza SWOT firmy WAP*

SILNE STRONY ♦ Duża liczba pracowników w działach sprzedaży zewnętrznej ♦ Specjaliści branżowi ♦ Nowoczesne biura	**SŁABE STRONY** ♦ Spora ilość nowych pracowników — brak doświadczenia ♦ Konieczność szkolenia personelu ♦ Uboga baza danych
SZANSE ♦ Zatrudnienie nowego kierownika działu sprzedaży ♦ Restrukturyzacja działów sprzedaży ♦ Przeprowadzenie zaawansowanych szkoleń w zakresie efektywnej sprzedaży	**ZAGROŻENIA** ♦ Brak wywodzącego się z firmy następcy obecnego dyrektora Działu Sprzedaży i Marketingu ♦ Rozwijanie przez konkurencję działów sprzedaży zewnętrznej

Rysunek 2.5. *Analiza SWOT organizacji sprzedaży*

SILNE STRONY ♦ Szeroki wybór rozmiarów ♦ Produkt wysokiej jakości ♦ Solidne wykonanie	**SŁABE STRONY** ♦ Ograniczony zakres materiałowy ♦ Produkty cięższe niż wyroby konkurencji ♦ Wysokie koszty — wysoka cena
SZANSE ♦ Pozyskiwanie produktu w Chinach ♦ Wprowadzenie nowego produktu	**ZAGROŻENIA** ♦ Niska wartość euro ♦ Tani import z Azji

Rysunek 2.6. *Analiza SWOT w odniesieniu do produktu — zawory kulowe*

SILNE STRONY ♦ Duża baza przemysłowa ♦ Produkcja skoncentrowana w kilku regionach	**SŁABE STRONY** ♦ Liczne przestarzałe fabryki ♦ Mała ilość nowych projektów
SZANSE ♦ Przebudowa przestarzałych fabryk ♦ Dywersyfikacja działalności — na przykład zajęcie się uzdatnianiem wody	**ZAGROŻENIA** ♦ Najważniejszy region działania firmy Valvex ♦ Spora liczba firm działających w regionie zagrożona bankructwem

Rysunek 2.7. *Analiza SWOT w odniesieniu do geograficznych obszarów sprzedaży — Polska północna*

Teraz, korzystając z wcześniej przygotowanego przykładu plan marketingowego, zgodnie z powyższym formatem dokonaj analizy SWOT dla:

- swojej firmy;
- jej organizacji sprzedaży;
- wszystkich swoich konkurentów;
- każdego spośród swoich produktów;
- wszystkich głównych regionów sprzedaży.

SILNE STRONY	**SŁABE STRONY**
SZANSE	**ZAGROŻENIA**

Zakończenie analizy sytuacji pozwala na przejście do problemów ustanawiania celów i określania strategii.

SILNE STRONY ♦ Dobra pozycja filtrów ♦ Zatrudniony ekspert w tej gałęzi przemysłu	**SŁABE STRONY** ♦ Słaba pozycja zaworów ♦ Brak korzyści skali ♦ Brak kontaktów związanych z restrukturyzacją przemysłu wodnego
SZANSE ♦ Duży program inwestycyjny ♦ Nowe produkty, na przykład zautomatyzowany zawór z regulatorem czasowym	**ZAGROŻENIA** ♦ Upowszechnianie się polityki minimalizowania kosztów ♦ Zanik nastawienia „kupuj polskie produkty" ♦ Wspólna sprzedaż produktów przez niektórych konkurentów w formie pakietów ♦ Firmy konkurencyjne, które są własnością zakładów wodociągowych ♦ Przejęcie zakładów wodociągowych przez firmy zagraniczne (głównie francuskie)

Rysunek 2.8. *Analiza SWOT dla wybranego segmentu rynku — przemysł wodny*

ICH SILNE STRONY ♦ Duża firma ♦ Szeroki asortyment produktów ♦ Względnie duży udział w rynku ♦ Dobra marka	**ICH SŁABE STRONY** ♦ Niedawno zrezygnowano z usług dotychczasowego dystrybutora ♦ Niedoświadczony personel w działach sprzedaży ♦ Brak obsługi zleceń serwisowych ♦ Przestarzały produkt
NASZE SZANSE ♦ Zawory kulowe produkowane są w niemieckiej fabryce o wysokich kosztach produkcji ♦ Wprowadzanie nowych produktów	**ZAGROŻENIA DLA NAS** ♦ Założenie przez DVK spółki zajmującej się obsługą zleceń serwisowych ♦ DVK buduje w Chinach fabrykę o niskich kosztach wytwarzania

Rysunek 2.9. *Analiza SWOT firmy konkurencyjnej — DVK (Niemcy)*

Podsumowanie

Przystępując do zbierania danych historycznych, odnoszących się do sprzedaży, nie wolno zapomnieć o informacjach, które pozwolą na umieszczenie tych danych w szerszym kontekście. W tym celu przeprowadza się badania rynku. Polegają one na zbieraniu informacji o rynkach firmy i analizowaniu ich w kontekście działań marketingowych, mających związek z produktami. W zależności od tego, jak szeroki jest zakres planu, informacje o sprzedaży można umieścić w tabelach dotyczących regionu, produktów lub sektora przemysłu. Przeprowadzenie badań rynku oraz zebranie danych historycznych o danej firmie stanowi dopiero pierwszy krok w przygotowywaniu planu marketingowego. Zebrane informacje trzeba przeanalizować oraz przedstawić w sposób użyteczny dla planowania. Przydatnym narzędziem staje się wówczas analiza sytuacji.