



Strategia działalności sprzedażowej firmy i plan sprzedaży

Krzysztof Podstawka
Katedra Marketingu
Wydział Zarządzania UW

Agenda:

1. Strategie dla całej firmy i jej jednostek biznesowych
2. Wyznaczniki atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej firmy.
3. Alternatywne strategie jednostek biznesowych
4. Plany rozwoju jednostek biznesowych
5. Istota strategii marketingowych i ich rodzaje
6. Strategia obsługi rynku (STPM)
7. Wybrane implikacje strategii marketingowej dla strategii sprzedaży
8. Struktura strategii sprzedaży

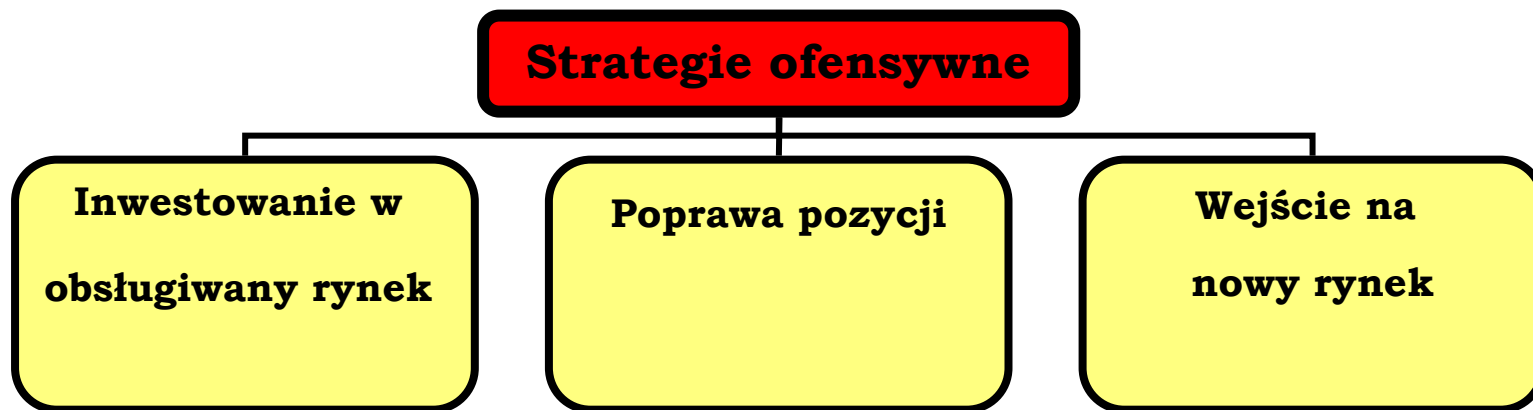
Alternatywne strategie jednostek biznesowych

Atrakcyjność rynku	Wysoka	Wejście na nowy rynek Poprawa pozycji	Inwestowanie w obsługiwany rynek Poprawa pozycji Obrona pozycji	Inwestowanie w obsługiwany rynek Obrona pozycji
	Średnia	Poprawa pozycji Optymalizacja pozycji Żniwa	Poprawa pozycji Optymalizacja pozycji	Inwestowanie w obsługiwany rynek Obrona pozycji Optymalizacja pozycji
	Niska	Żniwa lub deinvestowanie	Maksymalizacja cash flow Żniwa lub deinvestowanie	Maksymalizacja cash flow Żniwa lub deinvestowanie
		Słaba	Przeciętna	Wysoka
Pozycja konkurencyjna firmy				

Alternatywne strategie jednostek biznesowych

Atrakcyjność ryнку	Wysoka			
	Średnia			
	Niska			
		Słaba	Przeciętna	Wysoka
	Pozycja konkurencyjna firmy			

Alternatywne strategie jednostek biznesowych



Alternatywne strategie jednostek biznesowych

- 1. Inwestowanie w obsługiwany rynek** – jest to ofensywna strategia rynkowa nastawiona na inwestowanie w rynek aktualnie obsługiwany przez firmę w celu wywołania na nim wzrostu sprzedaży. Firma stara się jednocześnie zwiększyć rozmiary rynku, jak też umocnić pozycję swojej oferty (produktu) zwiększając na przykład udział w rynku.
- 2. Inwestowanie w poprawę pozycji rynkowej** – jest to ofensywna strategia rynkowa, która zmierza do poprawy pozycji konkurencyjnej firmy na atrakcyjnym segmencie rynku. Często atrakcyjność segmentu wykazuje tendencje rosnącą, ale firmie brakuje konkurencyjnego produktu w relacji do oferty rywali rynkowych.
- 3. Inwestowanie w nowe rynki** – jest to ofensywna strategia rynkowa polegająca na tym, że firma usiłuje wejść na nowe atrakcyjne rynki produktowe, jednocześnie zamierzając wzmocnić na nich posiadaną przewagę konkurencyjną. Strategia ta wymaga ogromnych inwestycji w zasoby marketingowe i może oznaczać konieczność ponoszenia strat tak długo jak długo wielkość sprzedaży nie osiągnie punktu krytycznego (punktu bez strat).

Alternatywne strategie jednostek biznesowych



Alternatywne strategie jednostek biznesowych

- 1. Obrona pozycji rynkowej** – jest to strategia rynkowa polegająca na inwestowaniu w ochronę pozycji firmy na atrakcyjnym rynku produktowym, w którym posiada ona wysoki albo bardzo wysoki udział. Ponieważ rynek jest atrakcyjny i rosnący firma jest ciągle narażona na ataki ze strony nowych rywali chcących na nim zaistnieć.
- 2. Optymalizacja pozycji rynkowej** – jest to strategia, która pojawia się w późnej fazie dojrzałości (RCZ) kiedy potencjał wzrostowy rynku jest ograniczony, zaś pozycja konkurencyjna firmy już ustalona. Strategia firmy polega w tym przypadku na optymalizacji biznesu przez koncentrację wysiłku na najbardziej rentownych klientach, bądź atrakcyjnych segmentach rynku.
- 3. Maksymalizacja cash flow** – jest to strategia mająca uzasadnienie w sytuacji kiedy działając na mniej atrakcyjnych rynkach firma posiada pewną przewagę konkurencyjną. Celem tej strategii jest maksymalizacja przepływów gotówkowych poprzez odpowiednią politykę cenową, ograniczanie zbędnych wydatków oraz inwestycji marketingowych.
- 4. Żniwa lub deinwestowanie** – strategia żniw usiłuje maksymalizować krótkookresowy zysk i cash flow w sytuacji, kiedy firma „egzystuje” na rynku produktowym poprzez podnoszenie cen, redukcję wydatków marketingowych. Deinwestowanie zaś ma uzasadnienie, kiedy perspektywy uzyskania bieżącej rentowności są nikłe. Jedynym sposobem ograniczenia strat są bardzo poważne ograniczenie wszystkich wydatków oraz szybkie wyjście z rynku.

Plany rozwoju jednostek biznesowych

M5> Atrakcyjność ryнку	M3 >		M1
		M2>	
		< M4	
	Przewaga konkurencyjna M1 – Obrona pozycji rynkowej M2 – Optymalizacja pozycji rynkowej M3 – Inwestowanie w rozwój M4 – Żniwa lub wyjście z rynku M5 - Wejście na nowy rynek		

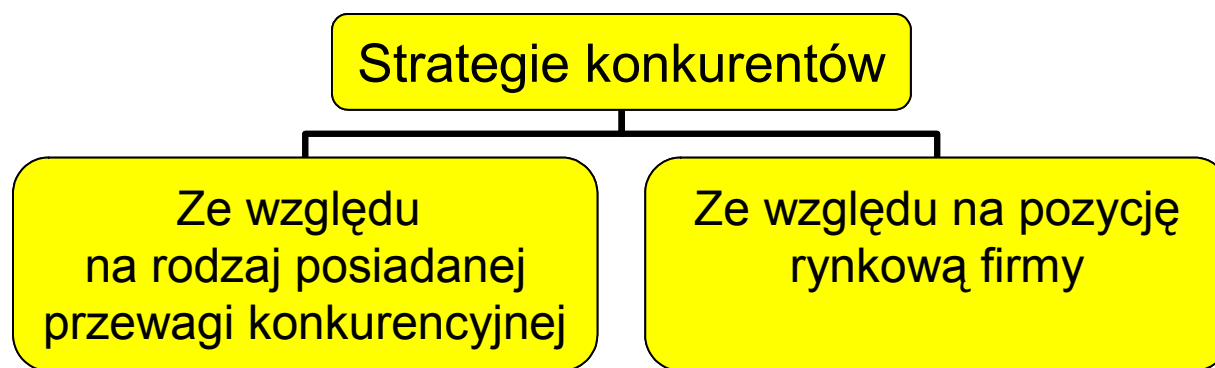
Plany rozwoju jednostek biznesowych

Strategie marketingowe oraz planowane wyniki firmy ABC				
Rynek	Strategie marketingowe	Cele marketingowe	Wzrost przychodów ze sprzedaży	Planowany zysk
M1	Obrona pozycji rynkowej	Utrzymać udział w rynku	Minimalny	Solidny
M2	Optymalizacja pozycji rynkowej	Zmniejszyć udział w rynku	Spadający	Zwiększenie
M3	Inwestowanie w rozwój	Zwiększyć udział w rynku	Rosnący	W długim okresie czasu
M4	Maksymalizacja cash flow	Zmniejszyć udział w rynku	Spadający	W krótkim okresie czasu
M5	Wejście na nowy rynek	Zwiększyć udział w rynku	Rosnący	W długim okresie czasu

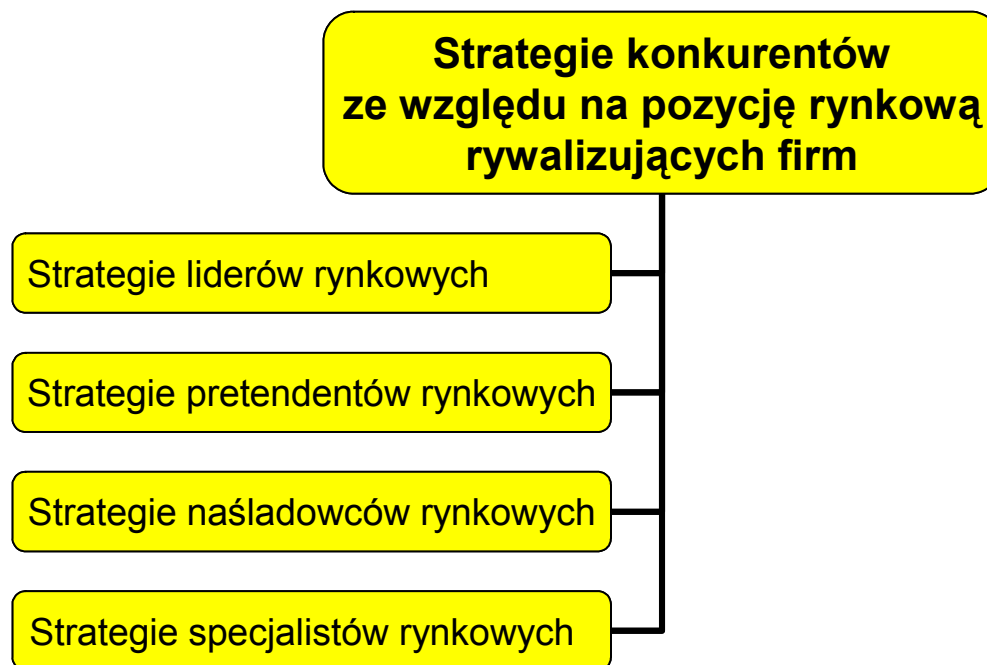
Plany rozwoju jednostek biznesowych

Planowanie portfela i wyniki	Rynek 1 Rozwojowy	Rynek 2 Stabilny	Rynek 3 Nowy	Rynek 4 Problemowy	Firma razem
Strategiczny plan	Obrona pozycji	Optymalizacja pozycji	Inwestowanie w rozwój	Żniwa	
Tempo wzrostu rynku (%)	3	0	17	-5	3,4
Popyt rynkowy (liczba klientów)	800,000	1,000,000	1,200,000	1,500,000	4,500,000
Udział w rynku (%)	23	13	7	12	12,8
Wolumen sprzedaży	184,000	130,000	84,000	180,000	578,000
Przychód na klienta w PLN	420	450	660	325	432
Przychody ze sprzedaży w tys. PLN	77,280,000	58,500,000	55,440,000	58,500,000	249,720,000
Koszt zmienny jednostkowy na 1 klienta w PLN	250	300	440	300	304
Marża zysku na 1 klienta	170	150	220	25	128
Zysk brutto w tys. PLN	31,280,000	19,500,000	18,480,000	4,500,000	73,760,000
Wydatki marketingowe (% sprzedaży)	11,7	12,0	11,7	12,9	12,1
Wydatki marketingowe w mln. PLN	9,041,760	7,020,000	6,486,480	7,546,500	30,094,740
Marketingowa marża brutto w tys. PLN	22,238,240	12,480,000	11,993,520	(3,046,500)	43,665,260
Marketingowa ROS (%)	28,8	21,3	21,6	-5,2	17,5
Marketingowa ROI (%)	246	178	185	-40	145

Istota strategii marketingowej i jej rodzaje



Istota strategii marketingowej i jej rodzaje



Istota strategii marketingowej i jej rodzaje

Strategie konkurencyjne liderów rynkowych

Zwiększanie całkowitego popytu rynku

- Nowi użytkownicy produktu
- Nowe zastosowania produktu
- Częstsze używanie produktu

Zwiększenie udziału w rynku

- Odbieranie klientów konkurentom
- Przejmowanie konkurentów
- Pozyskiwanie lojalności klientów

Obrona pozycji rynkowej

- Obrona pasywna
- Obrona proaktywna
- Obrona reaktywna

Poprawa efektywności

- Redukcja kosztów
- Usprawnianie produktów
- Zwiększenie sumy wartości dodanej

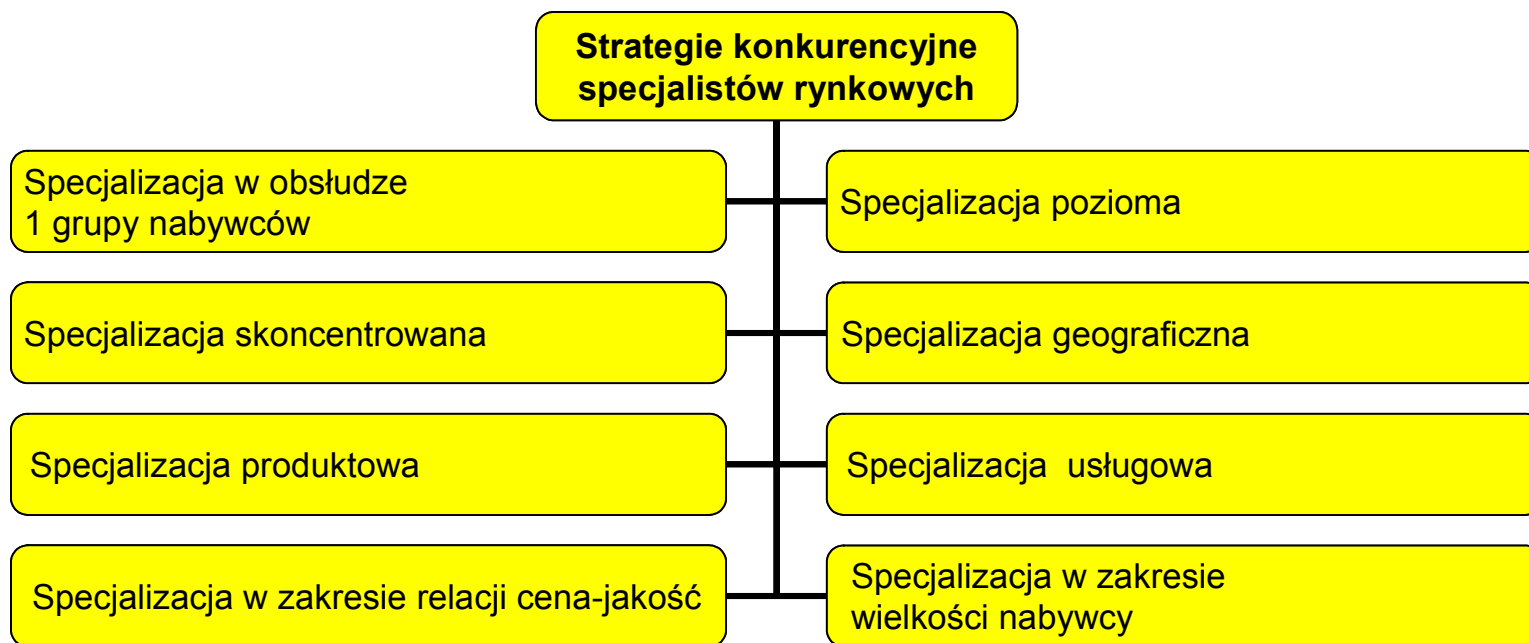
Istota strategii marketingowej i jej rodzaje



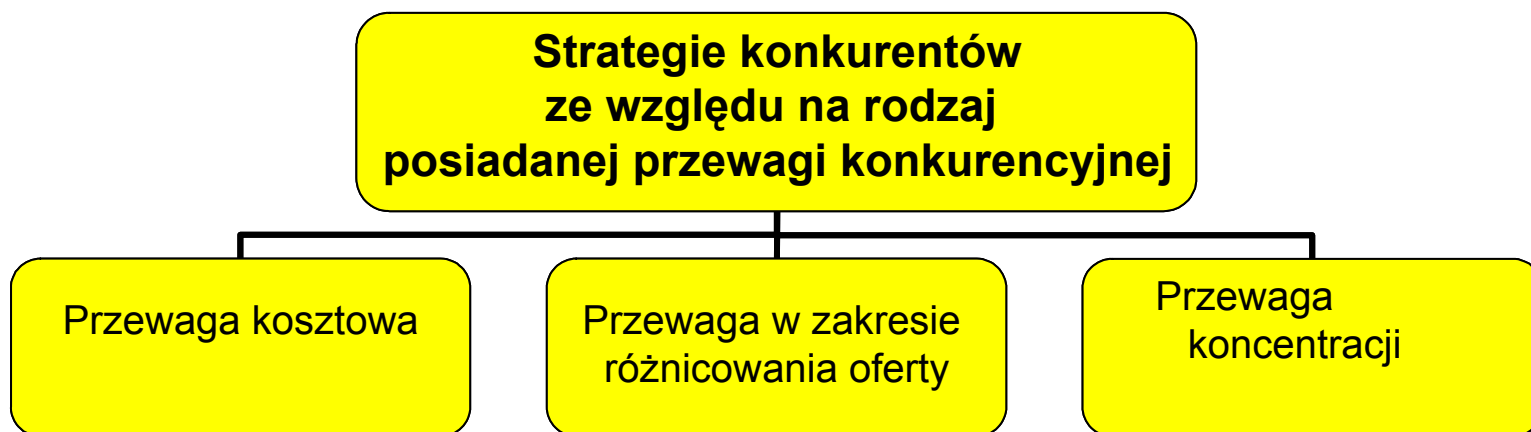
Istota strategii marketingowej i jej rodzaje



Istota strategii marketingowej i jej rodzaje



Istota strategii marketingowej i jej rodzaje



Wybrane implikacje strategii marketingowej dla strategii sprzedaży

Strategie konkurowania ze wzgl. na rodzaj przewagi konkurencyjnej	Implikacje dla służb sprzedażowych
<p>Wiodąca pozycja kosztowa;</p> <p>Celem tej strategii jest uzyskanie i utrzymanie niskich w porównaniu z bezpośrednią konkurencją kosztów operacyjnych umożliwiających firmie skuteczną rywalizację cenową. Podstawowe działania to:</p> <ul style="list-style-type: none">• agresywne inwestowanie w urządzenia produkcyjne w celu stworzenie efektywnej skali produkcji• energiczne dążenie do obniżki kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia• kontrola kosztów bezpośrednich i ogólnych• unikanie marginalnych klientów• minimalizacja wydatków w zakresie B+R, służb sprzedażowych, reklama oraz obsługa posprzedażowa• konieczność uzyskania wysokiego względnego udziału w rynku• konieczność pozyskania przez firmę korzystnego dostępu do materiałów, surowców oraz innych	<ul style="list-style-type: none">• orientacja głównie na obsługę dużych bieżących nabywców• dążenie do pozyskania największych potencjalnych klientów• minimalizacja kosztów sprzedaży• agresywna strategia cenowa podstawowym instrumentem wykorzystywanym przy sprzedaży produktów firmy• system motywowania personelu sprzedażowego firmy bazujący przede wszystkim na stawkach prowizyjnych nagradzających wzrost obrotów

Wybrane implikacje strategii marketingowej dla strategii sprzedaży

Strategie konkurowania ze wzgl. na rodzaj przewagi konkurencyjnej	Implikacje dla służb sprzedażowych
<p>Dyferencjacja;</p> <p>Motywy przewodnim jest zróżnicowanie produktu bądź usługi wytwarzanej przez firmę poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none">• stworzenie czegoś co może zostać w branży uznane za unikalne.• „odkrycie” skutecznego na danym rynku sposobu różnicowania oferty produktowej firmy• wytworzenie, komunikowanie oraz dostarczanie nabywcom podwyższonej wartości ze względu na unikalność oferty• pozyskanie lojalności wybranych grup nabywców ze względu na określony sposób różnicowania oferty• możliwość pobierania od klientów wyższych niż przeciętne rynkowe cen• szansa zwiększenia wartości sprzedaży	<ul style="list-style-type: none">• wysiłek sprzedażowy personelu jest skierowany na uzyskanie wysokiej jakości obsługi sprzedażowej oraz posprzedażowej• głównym instrumentem wykorzystywanym przy sprzedaży produktów firmy jest unikalność oferty i poziom usług oferowanych klientom• dążenie do pozyskania klientów o wysokiej potencjalnej rentowności tj. o niskiej wrażliwości cenowej oraz dokonujących dużych zakupów• personelowi sprzedażowemu stawiane są bardzo wysokie wymagania odnośnie wiedzy i kompetencji w zakresie sprzedaży, obsługi klienta oraz komunikacji

Wybrane implikacje strategii marketingowej dla strategii sprzedaży

Strategie konkurowania ze wzgl. na rodzaj przewagi konkurencyjnej	Implikacje dla służb sprzedażowych
<p>Koncentracja; Strategia ta zaleca:</p> <ul style="list-style-type: none">• koncentrowanie się firmy na określonej grupie nabywców, określonej grupie asortymentowej, procesie technologicznym bądź rynku geograficznym• perfekcyjne rozpoznanie potrzeb i preferencji wybranej grupy nabywców• lepsze dostosowanie oferty do wymagań grupy docelowej bądź w inny sposób zdefiniowanego rynku	<ul style="list-style-type: none">• sprzedawcy dążą do uzyskania pozycji ekspertów w zakresie realizacji operacji związanych z obsługą wybranego rynku• uwaga personelu sprzedażowego zaangażowanego w obsługę klientów koncentruje się na eksponowaniu korzyści• koncentracja czasu i wysiłku sprzedażowego na najbardziej opłacalnych klientach

PROCEDURA TWORZENIA STRATEGII OBSŁUGI RYNKU

Aby ustalić **strategię obsługi rynku** trzeba zrealizować cztery następujące po sobie etapy analityczno-decyzyjne:

1. Wydzielić spośród całości finalnej klienteli (na rynku produktowym) tzw. segmenty rynku ("**Segmenting**");
2. Wybrać te segmenty, na których obsłudze będzie się koncentrowała działalność marketingowa firmy, czyli segmenty docelowe ("**Targeting**");
3. Ustalić pozycję naszej mieszanki marketingowej na tle ofert konkurentów działających w tych samych segmentach docelowych ("**Positioning**");
4. Określić strukturę mieszanki marketingowej (marketing-mix), dopasowaną do cech i preferencji segmentów docelowych oraz zaplanowanej pozycji („**Marketing-mix**”)

SEGMENTACJA RYNKU

Segmentacja rynku czyli **podział ogółu nabywców zainteresowanych danym produktem na segmenty**, jest najczęściej definiowana jako:

Podział rynku według określonego zestawu kryteriów segmentacji na udziałowo znaczące (tzn. względnie duże) grupy nabywców:

- wewnątrznie jednorodne (podobni nabywcy wewnątrz każdego segmentu),
- zewnętrznie zróżnicowane (wyraźne różnice między nabywcami zaliczanymi do różnych segmentów).

Aby wydzielić segmenty rynku, trzeba wykonać następujące czynności:

- Wybrać kryteria segmentacji
- Na ich podstawie wyodrębnić segmenty
- Określić możliwie dokładnie charakterystyki (profile) każdego z segmentów.

Każde z wybranych kryteriów daje nam podział ogółu nabywców na zwykle kilka **segmentów wstępnych**.

Segmenty ostateczne powstają z nałożenia na siebie niekiedy kilku rodzajów segmentów wstępnych

Przykład: Segmentacja macierzowa rynku nabywców mieszkań w Polsce

	Kryteria segmentacji wg preferencji użytkowania/wykorzystania mieszkania		
Kryteria segmentacji wg cech nabywców	Na własne cele do zamieszkania	Na wynajem	Jako lokata kapitału
Indywidualni (gospodarstwa domowe)	Mieszkańcy	Drobny wynajem	Indywidualni gracze na zwyżkę cen
Instytucjonalni (firmy)	Własne firmowe biuro	Wynajem komercyjny	Firmowa inwestycja portfelowa

OCENA WYŁONIONYCH SEGMENTÓW I WYBÓR SEGMENTÓW DOCELOWYCH

KRYTERIA OCENY SEGMENTÓW:

- **opłacalność segmentów**, którą trzeba oszacować jako wielkość spodziewanej przychodowości ze sprzedaży,
- **dopasowanie preferencji segmentów do cech** posiadanych produktów i mocnych stron przedsiębiorstwa,
- **nikłość konkurencji**, z którą spotyka się przedsiębiorstwo w poszczególnych segmentach,
- **umiarkowanie kosztów obsługi** każdego z segmentów, rozumiane jako marketingowe koszty dotarcia do nabywców i nakłady konieczne dla uzyskania zakładanych wielkości sprzedaży

Przykład oceny rankingowej segmentów

Symbol segmentu	Ranking opłacalności	Ranking dopasowania	Ranking nikiłości konkurencji	Ranking umiarkowania kosztów obsługi	Suma rankingowa	Kolejność łącznej atrakcyjności segmentów
A	5	4	7	8	24	VIII
B	2	2	6	7	17	III
C	4	5	5	5	19	V
D	3	3	4	6	16	II
E	6	6	8	3	23	VII
F	1	1	1	4	7	I
G	7	7	2	2	18	IV
H	8	8	3	1	20	VI

GLÓWNE DECYZJE W PLANOWANIU POZYCJI NA RYNKU DOCELOWYM

1. Jakie są dotychczasowe pozycje zajmowane w świadomości nabywców docelowych przez naszą ofertę na tle ofert konkurentów?
2. Czy taka pozycja jest: prawidłowa i korzystna dla naszej firmy?
3. Czy i w którym kierunku ją zmieniać?
4. Jakie elementy wybrać jako czynniki zajęcia nowej, korzystniejszej pozycji?

USTALANIE STRUKTURY MIESZANKI MARKETINGOWEJ

W tym końcowym etapie procedury kształtowania strategii obsługi rynku trzeba określić:

- pozytywnie wyrazisty charakter całej mieszanki,
- istotę każdego z instrumentów marketingowych tworzących mieszankę.

Szczególnie istotne jest ustalenie tzw. **wiodących instrumentów marketing-mix'u**. Są to instrumenty, które przesądzają o charakterze całej mieszanki, jej pozycji na rynku oraz pełnią rolę uzyskiwania przewag konkurencyjnych nad rywalami.

Struktura strategii sprzedaży

❖ **Cele sprzedażowe i założenia strategii sprzedaży**

- Cele sprzedażowe (ogólne i częściowe)
- Założenia strategii sprzedaży

❖ **Sposób dystrybucji**

❖ **Poziom wysiłku sprzedażowego**

- Struktura dystrybucji
- Intensywność kontaktów handlowych
- Sposób kontaktowania się personelu z aktualnymi i potencjalnymi klientami
- Trwałość i poziom koncentracji kontaktów sprzedawcy firmy z jej klientami
- Charakter decyzji podejmowanych przez sprzedawców firmy

❖ **Polityka wspierania sprzedaży**

Strategii sprzedaży i jej założenia – typowe założenia strategii sprzedaży

TYPOWE ZAŁOŻENIA STRATEGII SPRZEDAŻY:

- ✦ Tempo rozwoju rynku
- ✦ Zakładana struktura sprzedaży
- ✦ System dystrybucji produktów firmy
- ✦ Poziom i struktura wysiłku sprzedażowego
- ✦ Polityka wspierania sprzedaży

Struktura strategii sprzedaży

Udział w rynku a planowana wartość sprzedaży firmy DELTA na lata 2006-2010

Wyszczególnienie	Lata				
	2006	2007	2008	2009	2010
Tempo rozwoju rynku (%)	-	20	20	20	20
Prognoza rynku (tys. PLN)	1000	1200	1440	1728	2074
Udział w rynku (%)	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0
Wartość sprzedaży firmy (tys. PLN)	30,0	42,0	57,6	77,8	103,7

Struktura strategii sprzedaży

Planowana struktura sprzedaży firmy DELTA na lata 2006-2010					
	Lata				
Wyszczególnienie	2006	2007	2008	2009	2010
Wartość sprzedaży firmy w tys. PLN	30,0	42,0	57,6	77,8	103,7
Grupa A udział w wartości sprzedaży firmy	30%	25%	20%	15%	10%
Grupa A wartość sprzedaży w tys. PLN	9,00	10,50	11,52	11,67	10,37
Grupa B udział w wartości sprzedaży firmy	40%	35%	30%	25%	20%
Grupa B wartość sprzedaży w tys. PLN	12,00	14,70	17,28	19,45	20,74
Grupa C udział w wartości sprzedaży firmy	30%	30%	30%	30%	30%
Grupa C wartość sprzedaży w tys. PLN	9,00	12,60	17,28	23,34	31,11
Grupa D udział w wartości sprzedaży firmy	0	10%	20%	30%	40%
Grupa D wartość sprzedaży w tys. PLN	0	4,20	11,52	23,34	41,48
Sprzedaż struktura razem	100%	100%	100%	100%	100%

Struktura strategii sprzedaży

Strategia penetracji rynku	Jeden dział sprzedaży w firmie
Strategia rozwoju marki	Jeden dział sprzedaży w firmie
Strategia przejmowanie marek regionalnych	Jeden dział sprzedaży w firmie Zwiększenie ilości oddziałów regionalnych

Poziom wysiłek sprzedażowy

Intensywność kontaktów sprzedażowych

Trwałość i poziom koncentracji kontaktów z klientami

Sposób kontaktowania się z klientami

Charakter podejmowanych decyzji przez personel sprzedażowy

Struktura strategii sprzedaży

	Strategia penetracji rynku	Strategia rozwoju marki	Strategia przejmowanie marek regionalnych
Ilość i rodzaj sprzedawców	Obsługa KK - 5 Obsługa NH - 47 wzrost do 49 Wsparcie - 25 wzrost do 30	Obsługa KK - 5 Obsługa NH - 45 wzrost do 54 Wsparcie - 25 wzrost do 32	Obsługa KK - 5 wzrost do 6 Obsługa NH - 45 wzrost do 51 Wsparcie - 25 wzrost do 32
Intensywność kontaktów handlowych	Utrzymanie na dotychczasowym poziomie Wzrost produktywności handlowców	Utrzymanie na dotychczasowym poziomie Wzrost produktywności handlowców	Utrzymanie na dotychczasowym poziomie Wzrost produktywności handlowców
Sposób kontaktowania się z klientami	KK - bezpośredni, telefoniczny NH - bezpośredni, telefoniczny Detal - wsparcie merchandisingowe	KK - bezpośredni, telefoniczny NH - bezpośredni, telefoniczny Detal - wsparcie merchandisingowe	KK - bezpośredni, telefoniczny NH - bezpośredni, telefoniczny Detal - wsparcie merchandisingowe

Struktura strategii sprzedaży

W praktyce dział marketingu może wspomagać wysiłek sprzedażowy firmy na różne sposoby:

- ▶ *zamieszczając reklamy i dokonując zakupu list potencjalnych klientów,*
- ▶ *opracowując profile najlepszych potencjalnych klientów, tak aby sprzedawcy wiedzieli, komu składać wizyty, a komu nie,*
- ▶ *wskazując argumenty, które skłaniają do klientów do zakupów, oraz uzasadnienia, którymi posługują się kluczowi decydenci u klienta,*
- ▶ *eksponując mocne i słabe strony konkurentów oraz to, jak oceniane są produkty firmy na tle oferty konkurentów,*
- ▶ *dokumentując i rozpowszechniając opisy skutecznych działań handlowych,*
- ▶ *opracowując na bazie tzw. najlepszych praktyk sprzedażowych efektywne programy szkoleniowe dla sprzedawców zorientowane na podniesienie ich skuteczności i zwiększenie produktywności sprzedaży,*
- ▶ *przygotowując i rozpowszechniając wśród klientów informacje o produktach firmy w formie reklam, broszur, ulotek itp. w celu wzbudzenia zainteresowania potencjalnych nabywców oraz spowodowania wytworzenia przychylnego nastawienia do sprzedawców firmy,*
- ▶ *wykorzystując reklamę, a zwłaszcza telemarketingu do wyszukiwania oraz ostatecznego kwalifikowania potencjalnych nabywców, tak aby móc ich wskazać sprzedawcom.*

Struktura strategii sprzedaży

	Strategia penetracji rynku	Strategia rozwoju marki	Strategia przejmowanie marek regionalnych
Promocja pull	Reklama masowa (media regionalne) Sponsoring	Reklama masowa (media regionalne) Sponsoring	Reklama masowa (media regionalne) Sponsoring
Promocja push	Merchandising Program lojalnościowy POS	Merchandising Program lojalnościowy POS	Merchandising Program lojalnościowy POS
Polityka cenowa i rabatowa	Utrzymanie przeciętnych marż handlowych Kluczowe znaczenie w polityce rabatowej – skumulowanego dyskonta ilościowego	Zwiększenie przeciętnych marż handlowych Kluczowe znaczenie w polityce rabatowej – skumulowanego dyskonta ilościowego	Utrzymanie przeciętnych marż handlowych Kluczowe znaczenie w polityce rabatowej – skumulowanego dyskonta ilościowego



Dziękuję za uwagę!

Ewentualna wymiana myśli i uwag z autorem jest
możliwa poprzez kontakt na:

podstawa@mail.wz.uw.edu.pl