

Разработка маркетингового плана

I. Executive Summary

Краткое изложение ключевых направлений маркетингового плана. Заполняется в последнюю очередь.

1. основные цели
2. элементы маркетинговой стратегии
3. ожидаемые финансовые результаты
4. требуемые ресурсы и риски

После данного блока скажите несколько слов про содержание, длительность презентации, формат презентации и предпочтительную форму обратной связи.

II. Результаты ситуационного анализа

1. Анализ внутренней среды компании

Обзор текущих целей и задач компании

- Опишите текущие цели и задачи компании (*которые утверждались при защите маркетинговой стратегии в прошлом году*)
- Оцените уровень достижения целей и причины перевыполнения или невыполнения целей
- Оцените соответствие целей текущим целям и миссии компании, ключевым рыночным трендам

Обзор выполнения текущей маркетинговой стратегии

- Опишите текущую маркетинговую стратегию в отношении товара, ценообразования, распределения и продвижения (*другими словами, по всем ключевым пунктам маркетинг-микса*)
- Оцените, какие элементы текущей маркетинговой стратегии товара работают эффективно (*повышают долю рынка и прибыль компании*), а какие элементы неэффективны и требуют изменения
- Опишите текущую деятельность фирмы по показателям: объем продаж, рыночная доля товаров, прибыль и норма рентабельности, уровень осведомленности и потребления бренда. *В сравнении с рыночной динамикой и среднерыночными показателями*
- Если показатели снижаются или растут быстрее рынка, представьте наиболее вероятные причины такой динамики.

Анализ существующих внутренних ресурсов компании

- Опишите состояние и достаточность существующих ресурсов компании: финансовый капитал и бюджет, квалифицированность и количество персонала, технологическая оснащенность и доступ к технологиям, отношения с поставщиками, доступ к информации. Оцените возможность изменения доступа, качества и объема ресурсов в будущем.
- Если ожидается изменения в доступе, объеме или качестве ресурсов. Какие действия необходимы для минимизации рисков?

Обзор ключевых структурных вопросов

- Оцените положительные и отрицательные моменты существующей организационной структуры компании и корпоративной культуры, которые помогают и мешают качественно реализовывать маркетинговую стратегию компании

- Предмет анализа: клиент-ориентированность компании, удовлетворенность и мотивация персонала, готовность компании к быстрым изменениям, сроки выполнения работ и общий уровень производительности, значение отдела маркетинга в компании, принципы подчинения между отделами
- Предложите пути улучшения ситуации.

Пункты ситуационного анализа внутренней среды компании, относящиеся к рекомендациям по структурным вопросам и имеющимся ресурсам компании рекомендуется презентовать в конце маркетингового плана в пункте « Допущения, ресурсы, риски».

2. Анализ рыночной модели потребления

Сегментирования рынка

- Разделите аудиторию рынка на ключевые группы или сегменты. Опишите каждый сегмент, используя социально-демографические, географические, поведенческие и психографические критерии
- Определите размер или емкость рынка каждого сегмента
- Для каждого сегмента составьте рейтинг факторов, влияющих на покупку
- Проранжируйте сегменты по отношению и лояльности к товару Вашей компании

Анализ текущих и потенциальных клиентов фирмы

- Подробно опишите отличительные особенности текущих и потенциальных клиентов (*рекомендуется описание проводить в форме сравнительного анализа*), используя социально-демографические, географические, поведенческие и психографические критерии
- Определите ключевых игроков потребительского рынка, которые принимают участие в процессе совершения покупки товара (*непосредственно сами покупатели товара, фактические пользователи продукта - могут быть не равны покупателям; авторитеты, способные повлиять на решение о покупке; тех, кто платит за покупку*)

Анализ взаимодействия покупателя с продуктом Вашей компании

- Опишите основные свойства, из-за которых потребитель покупает Ваш товар, оцените уровень удовлетворенности покупателей товаром Вашей компании
- Опишите процесс покупки товара: в каких объемах, в комбинации с какими другими товарами покупается товар.
- Оцените спонтанность покупки товара.
- Продукт, покупается в дополнении к какому то продукту или нет.
- Опишите процесс использования товара: как покупатель пользуется продуктом, в какое время, при каких условиях, как часто, один или вместе с членами семьи.
- Опишите обычные и необычные ситуации использования товара. Существуют ли такие ситуации использования товара, которые требуют особых характеристик товара?
- Обращается ли покупатель к кредитам при покупке Вашего товара
- Влияет ли расположение, выкладка товара на его приобретение товара покупателем?
- Оцените, возникают ли сложности у покупателя в процессе поиска, покупки, использования, утилизации и переработки товара?

Анализ каналов продаж, через которые производится покупка товара

- Определите все каналы приобретения товара покупателем: магазины розничной торговли, интернет-магазины, каталоги, оптовые компании, непосредственно у компании
- Оцените ключевые тренды покупательской активности в выявленных каналах продаж. Как они могут повлиять на уровень продаж товара?

Анализ факторов, влияющих на покупки товара

- Оцените, какие факторы влияют на покупку товара, проранжируйте их (*свойства продукта, сервис и пост продажное обслуживание, месторасположение, выкладка, цена, новизна, снижение или рост дохода, повышение статуса клиента и т.д.*)
- Оцените, как поведения покупателей изменяется при проведении рекламной компании, промо-акций, снижения или повышения цен, при повышении качества товара.
- Существует ли сезонность спроса на товар, существует ли взаимосвязь спроса с определёнными датами или важными событиями

Анализ причин покупки товаров на рынке

- Подготовьте сравнительный анализ свойств товара компании и товаров ключевых конкурентов, в том числе сравните степень удовлетворенности Вашим продуктом и товарами конкурентов
- Опишите преимущества продуктов Вашей компании перед конкурентами и преимущества конкурентов.
- Определите ключевые и дополнительные причины покупки товара, мотивацию покупки

Анализ характера взаимодействия с конкурентами

- Составьте набор или корзину наиболее предпочитаемых Вашими покупателями товаров
- Определите и проранжируйте товары конкурентов, на которые переключаются Ваши покупатели
- Составьте список наиболее частых причин переключения Ваших клиентов на товары конкурентов

Анализ причин отказа от потребления Вашего товара

- Опишите тех, потребителей, которые ни разу не покупали Ваш товар и которые имели опыт пользования Вашим товаром, но отказались от дальнейших покупок.
- Определите, какие потребности «непотребителей» не может удовлетворить Ваш продукт, каким требованиям не может соответствовать
- Составьте набор марок с описанием ключевых свойств, которые покупают «непотребители»
- Оцените потенциал преобразования «непотребителей» в потребителей компании

3. Анализ внешних факторов компании и рыночных тенденций

Ключевые рыночные показатели

- Определите фактическую и потенциальную емкость рынка в денежном и количественном выражении. Оцените динамику роста рынка на 3-5
- Опишите рыночную структуру в разрезе товарных сегментов, ценовых сегментов, функциональных характеристик продукта
- Определите среднюю цену и среднюю норму прибыльности для рынка
- Оцените динамику роста размера рынка, размера ключевых сегментов, цены и прибыльности на рынке на 3-5 лет

- Оцените уровень покрытия (пенетрации) товара на рынке: *% потребителей из всей массы целевой аудитории, который покупают товар или услугу*

Конкурентный анализ

- Определите основных конкурентов в отрасли
- Оцените положение конкурентов в отрасли по: объему продаж, темпам роста, уровню прибыли, целевым рынкам, ассортименту, уровню цен и возможностям производства, распределения, продвижения и ценообразования
- Определите сильные и слабые стороны конкурентов
- Составьте прогноз по новым игрокам, которые могут появиться на рынке в ближайшие 3-5 лет

Экономический рост и стабильность рынка

- Опишите экономическую ситуацию в стране, регионе, городе, где компания осуществляет свою деятельность, Оцените ключевые тренды относительно валютных курсов, благосостояния экономики, уровня инфляции, безработицы.
- Опишите экономическую ситуацию в отрасли компании, темпы роста рынка и отдельных сегментов, ключевые тренды относительно стоимости сырья, цен, возможные приобретения и слияния на рынке.

Политические тенденции

- Какие политические мероприятия и решения влияют на условия и прибыльность функционирования отрасли?

Правовые и нормативные вопросы

- Составьте перечень всех нормативных документов, регламентирующих деятельность отрасли со стороны государства и список последних решений органов управления в Вашей отрасли
- Составьте перечень документов, который находится на рассмотрении или инициируется к рассмотрению органами управления в Вашей отрасли
- Определите последние законы в области налоговой политики страны, социальных отчислений и рекламных мероприятий.
- Оцените угрозу ужесточения или вероятность смягчения требований

Технологические достижения и продуктовые тенденции

- Сравните существующую технологию компании по созданию продукта с общими рыночными технологиями. Оцените уровень инновационности компании
- Составьте перечень последних инноваций, способов работы в Вашей отрасли, которые помогли сэкономить время и деньги клиенту, обеспечили более эффективное выполнение потребностей. Все ли клиенты рады этим технологическим изменениям?
- Выявите последние инновации, которые улучшили процесс производства, распределения, поставки, продвижения товара на рынок; позволили значительно снизить стоимость товаров; улучшить взаимоотношение с клиентами
- Выделите основные тенденции в улучшении внешнего вида продукта и способах его использования
- Оцените развитие технологии и продукта в отрасли ближайшие 3-5 лет

Социально-демографические тенденции

- Оцените ключевые изменения социально - демографических показателей аудитории на 3-5 лет
- Оцените изменения ценностных установок и образа жизни целевых потребителей на 3-5 лет
- Оцените изменения в покупательском поведении целевых потребителей на 3-5 лет

Медийные тенденции

- Определите ключевые медиа-каналы на рынке, которые используются для поддержки товаров
- Оцените уровень конкуренции, бюджеты, эффективность и стоимость контакта в каждом канале коммуникации
- Определите ключевые изменения в методах коммуникации конкурентов
- Проанализируйте программы поддержки
- Проанализируйте ключевые креативные материалы и программы поддержки продуктов в отрасли
- Выделите основные изменения в используемых каналах коммуникации
- Выделите основные изменения в креативных концепциях и в идеях рекламных сообщений
- Определите недооцененные каналы коммуникации: низкий уровень конкуренции, высокий уровень эффективности при относительно низкой стоимости

Тенденции каналов распределения

- Оцените изменения продаж по каналам распределения на 3-5 лет
- Оцените динамику уровня конкуренции в каждом канале
- Оцените востребованность и появление новых способов продаж в отрасли

Сводный анализ тенденций

- Оцените, насколько и каким образом выявленные тенденции (*в области конкуренции, экономики, политических сил, нормативных документов, технологии, продукта и потребительских предпочтений*) могут повлиять на продажи и прибыль компании, на свойства и внешний вид товара, на цену продукта, на распределение товара на рынке, на продвижение и сбор обратной связи, на требования к персоналу.

Обзор ключевых рыночных тенденций - важный и трудоемкий процесс, требующий, на первый взгляд, высокого уровня компетенций от менеджера по маркетингу. Привлеките к оценке рыночных тенденций другие подразделения компании, которые лучше разбираются в вопросах экономики и финансов, дизайне и упаковке, технологий и инноваций.

III. SWOT-анализ и конкурентные преимущества

1. Анализ сильных сторон товара компании

Описание сильных сторон	Каким образом сильные стороны повышают удовлетворенность покупателя товаром или прибыльность бизнеса?	Каким образом сильные стороны влияют на отличие товара от конкурентов?
Сильная сторона №1		
Сильная сторона №2		
....		

2. Анализ слабых сторон товара компании

Описание слабых сторон	Каким образом слабые стороны снижают удовлетворенность покупателя товаром или прибыльность бизнеса?	Каким образом слабые стороны влияют на отличие компании от конкурентов?
Слабая сторона №1		
Слабая сторона №2		
....		

3. Возможности для роста продаж и прибыли товара

Описание возможностей	Каким образом возможности могут повысить удовлетворенность покупателя товаром, повысить прибыльность бизнеса?	Возможные срок реализации возможности
Возможность №1		
Возможность №2		
....		

4. Угрозы для продаж и прибыли товара

Описание угроз	Каким образом угрозы могут снизить удовлетворенность покупателя товаром, снизить прибыльность бизнеса?	Возможный срок возникновения угрозы
Угроза №1		
Угроза №2		
....		

5. Матрица SWOT

1. Сильные стороны	2. Слабые стороны
3. Возможности	4. Угрозы

6. Развитие конкурентного преимущества товара

- Выявите или разработайте основное конкурентное преимущество товара на основе сильных сторон
- Определите позиционирование товара относительно конкурентов, составьте карты позиционирования и опишите ключевые критерии дифференциации
- Опишите способы развития возможностей компании за счет сильных сторон продукта
- Каким образом можно преобразовать слабые стороны в сильные, а угрозы в возможности для роста? Если такие преобразования невозможны, как компания может избежать слабых сторон и угроз, а также минимизировать их влияние на бизнес компании.
- Каким образом выявленные преимущества сделать очевидными для потребителя?
- Каким образом слабые стороны скрыть от потребителя?
- Каким образом в короткий срок реализовать возможности и нейтрализовать угрозы?

7. Основополагающая стратегия конкурентной борьбы

- Выберите и обоснуйте базовую стратегию конкурентной борьбы, которая ляжет в основу всего маркетингового плана товара: лидерство в издержках, в продукте или выбор нишевой специализации.
- Опишите, каким образом выбранное стратегическое направление поможет в дифференциации от конкурентов.

IV. Маркетинговые цели и задачи

1. Формулирование бизнес-целей для товара компании

- Бизнес цель по желаемому положению на рынке, в отдельном сегменте

- Бизнес-цель по продажам
- Бизнес-цель по прибыли и норме рентабельности

2. Формулирование маркетинговых целей для товара компании

- Маркетинговые цели по привлечению новых потребителей
- Маркетинговые цели по удержанию и повышению лояльности текущих потребителей
- Маркетинговые цели по росту частоты и длительности использования товара компании

V. Маркетинговая стратегия

1. Определение целевых рынков продаж

1. Описание основного целевого рынка

- Основные характеристики целевой аудитории рынка в терминах социально-демографических, географических, психографических критериев
- Ключевые потребности, предпочтения и желания потребителей рынка
- Основные привычки и модели покупательского поведения
- Основные конкуренты рынка

2. Описание вторичных целевых рынков

- Основные характеристики целевой аудитории рынка в терминах социально-демографических, географических, психографических критериев
- Ключевые потребности, предпочтения и желания потребителей рынка
- Основные привычки и модели покупательского поведения
- Основные конкуренты рынка

2. Стратегия развития ассортиментного портфеля компании

1. Структура и общий вектор изменения ассортиментного портфеля

- Количество товарных групп, их доля в общем портфеле по продажам и прибыли, историческая динамика портфельной доли за 1-3 года, рентабельность
- Широта ассортимента: количество SKU , отдельных товарных единиц в каждой группе
- Назначение каждой товарной группы в портфеле компании: флагманы, генераторы валовых продаж, подчеркивающие позиционирование и отдельные характеристики товара, дополняющие или комплементарные товарные группы
- Ключевое УТП по каждой товарной группе
- Прогнозы по росту или снижению доли каждой товарной группы в общем портфеле, кратко причины
- Прогнозы по росту и снижению рентабельности каждой товарной группы, кратко причины
- Прогнозы по расширению или сокращению широты ассортимента в каждой товарной группе
- Сравнение количества новых продуктов со среднерыночным показателем инноваций в отрасли

2. Принцип дифференциации внутри каждой товарной группы

- Опишите основные принципы, по которым покупатели будут различать между собой и выбирать отдельные продукты каждой товарной группы
- Сравните выявленные основные принципы дифференциации с конкурентами

3. Стратегия развития брендинга и фирменного названия товара

- Определите принцип архитектуры торговых марок компании: моно бренд, суббренд, отдельные названия для разных линеек
 - Необходимость изменения, улучшения названия
 - Необходимость проведения редизайна и изменения фирменного стиля продукта компании
 - Необходимость изменения, улучшения логотипа торговых марок
- 4. Мероприятия по улучшению ценности товара для покупателя**
- Опишите мероприятия по улучшению внешнего вида, дизайна товара
 - Опишите мероприятия по улучшению упаковки товара
 - Опишите мероприятия по улучшению функциональных характеристик и свойств товара
 - Опишите мероприятия по повышению охрано способности товара
 - Опишите мероприятия по улучшению текстов о товаре
- 5. План ключевых запусков на следующий год**

3. Стратегия ценообразования

1. Общие принципы ценообразования

- Определите общий подход к ценообразованию для существующих товаров: стратегия высоких цен, низких цен или паритетных цен
- Определите общий подход к ценообразованию для новых товаров: снятие сливок или проникновение
- Определите долгосрочный вектор развития средней цены
- Определите ценовое позиционирование относительно ключевых конкурентов
- Определите ценовое позиционирование отдельных товаров внутри товарной группы

2. Основные показатели стратегии ценообразования

- Зафиксируйте нормы рентабельности для товаров каждой товарной группы: целевой и минимальный (ограничение для скидок)
- Для каждой товарной группы или товара определите точку безубыточности

3. Стратегия повышения цен

- Количество повышений цен в год
- Принцип проведения повышения цен: равномерно на все товары или дифференцировано в зависимости от товарной группы
- Как повышение цен будет соотносится с ожидаемым уровнем инфляции: быть равным, выше или ниже инфляции

4. Ценовая политика по каналам распределения

- Необходимы ли специальные ценовые условия для определенных каналов продаж?

5. Ценовая политика работы с клиентами

- Необходимы ли специальные уровни цен зависимости от объема закупки
- Необходимы ли специальные уровни цен в зависимости от важности клиента

6. Стратегия проведения ценовых акций

- минимальный и максимальный размеры скидок для разного вида промо-мероприятий
- минимальный и максимальный размеры скидок для каждого канала продаж
- длительность предоставления скидок
- сезонность предоставления скидок
- предоставление скидок на отдельные позиции или на весь ассортимент

- ключевые цели, при которых предоставление скидок возможно

4. Стратегия построения дистрибуции

для производителей товаров

- Выбор типа дистрибуции: эксклюзив или широкий охват
- Описание всех каналов продаж для товара с указанием ключевых и второстепенных
- Описание посредников, которые могут использоваться для построения дистрибуции товара
- Цели по дистрибуции товара, широте ассортимента, наличию обязательного ассортимента, доле полки для каждого канала продаж
- Требования к качеству выкладки и действия для улучшения качества выкладки товара

для точек торговли:

- География продаж
- Критерии для выбора места торговли
- Цели по выкладке ассортимента в ТТ, приоритетности выкладки товарных групп
- Действия по уменьшению out of stock и более эффективному управлению запасами в ТТ
- Методы и программы по улучшению качества работы с покупателями, увеличению скорости обслуживания клиентов

для сферы услуг:

- География продаж
- Способы осуществления продажи услуги: прямые продажи и холодные звонки, или только прием звонков
- Требования к работе с входящими звонками и к методам общения с клиентами
- Партнерские программы по продвижению услуг компании сторонними организациями
- Необходимость открытия точек доступа к услугам, создания «физического» покрытия по географии продаж.
- Описание возможностей использования интернет-возможностей для облегчения доступа к ресурсам
- Методы и программы по улучшению качества работы с клиентами
- Методы и программы по увеличению скорости обслуживания клиентов
- Методы и программы по упрощению и облегчению доступа к услугам

5. Стратегия продвижения и коммуникаций

1. Общая стратегия коммуникации

- Выберите ключевые рынки и регионы для коммуникации
- Определите основные цели коммуникации: формирование потребности в категории, построение осведомленности о бренде, формирование отношения к бренду или стимулирование приобретения товара
- Определите основные медиа-цели стратегии: охват аудитории, частота контакта с сообщением, приоритетные каналы поддержки и ожидаемая доля голоса в каждом канале продаж
- Основные целевые аудитории для рекламных компаний: может быть одна, а может быть несколько разных ЦА

- Определите цели по росту знания, потребления и лояльности аудитории
- Опишите основные события и запуски марки, которые требуют поддержки
- Общий бюджет на продвижение с разбивкой на ATL и BTL

2. Стратегия ATL коммуникации

- Основные задачи ATL коммуникации
- Какие новости и события марки планируется поддерживать ATL коммуникацией
- Основные ATL каналы для поддержки, обоснование
- Подробный бюджет ATL с разбивкой по отдельным статьям
- Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентам
- Количество и основная мысль рекламных сообщений в ATL коммуникации
- Описание основных рекламных кампаний: основная цель, регион поддержки, целевая аудитория, период, длительность, основные медиапоказатели
- Прогноз эффективности по каждой планируемой компании

3. Стратегия коммуникации в местах продаж

- Основные задачи BTL стратегии
- Какие новости и события марки планируется поддерживать BTL коммуникацией
- Основные каналы продаж для поддержки BTL
- Подробный бюджет BTL с разбивкой по отдельным статьям
- Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентами
- Перечень креативных материалов, необходимых для BTL поддержки
- План маркетинговых действий для увеличения или сохранения дистрибуции
- План маркетинговых действий по повышению оборачиваемости товара в РТ
- План маркетинговых действий по повышению имиджевых характеристик товара и привлечению новых клиентов
- Программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала
- Программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов
- Прогноз эффективности по каждой планируемой кампании

4. Стратегия поддержки товара в сети интернет и социальных медиа

- Основные задачи интернет стратегии
- Какие новости и события марки планируется поддерживать с помощью интернет
- Основные каналы и форматы взаимодействия с аудиторией, которые планируется задействовать: сайт, социальные медиа, баннерная и прямая реклама, публикации на сторонних сайтах и создание уникального контента, email-рассылка, работа с отзывами и сбор обратной связи,
- Подробный бюджет на интернет поддержку с разбивкой по отдельным статьям
- Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентами
- Перечень креативных материалов, необходимых для BTL поддержки

- Описание основных действий по работе в интернет: основная цель, регион поддержки, целевая аудитория, период, длительность, основные медиапоказатели
- Прогноз эффективности по каждой планируемой акции

5. Общий медиаплан по поддержке продукта на год

VI. Бизнес-модель и план продаж

- Презентация бизнес-модели и P&L , содержащие целевые показатели по продажам и прибыли, требуемый рекламный бюджет и рентабельность продаж
- Структура бюджета с разделением на основные статьи затрат
- Обзор основных источников роста продаж и соотнесение их со статьями в бюджете
- Комментарии относительно роста или снижения рентабельности и прибыли
- Прогноз продаж в разбивке месяцев

VII. План тактических действий и контроль

- ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность проведения маркетинговых программ
- план тактических действий по основным направлениям маркетинг микса товара в ежемесячной разбивке
- ключевые точки контроля выполнения плана маркетинга

VIII. Допущения, ресурсы, риски

- Изменение, улучшение каких ресурсов необходимо для выполнения маркетингового плана?
- Изменение, улучшение каких процессов потребуется для выполнения маркетингового плана?
- Опишите все используемые при построении модели допущения в области роста затрат, инфляции и уровня цен, эластичности, конкурентной ситуации
- Опишите ключевые риски , которые могут возникнуть при выполнении плана маркетинга