## Структура маркетинг плана брэнда

Перед написанием маркетинг плана следует подробно ознакомиться с тематикой предлагаемых разделов и методиками анализа в многочисленной маркетинговой литературе и на еженедельных семинарах.

Для получения различных выводов следует применять экспертное оценивание. В качестве экспертных могут быть использованы мнения и информация:

* Брэнд-менеджера
* Сведения, полученные от вендора
* Внутренних специалистов (продавцы и технические работники Компании)
* Сторонних специалистов (сотрудники фирм-конкурентов, независимые эксперты, например, сотрудники профильных изданий)
* Статьи в профильной прессе
* Интернет конференции
* Вице-президент компании А.Ситковецкий
* Коммерческий директор Компании
* Сотрудники Киевского и Рижского офисов компании, а также сотрудники региональных представительств.

В случае необходимости для получения маркетинговой информации, помимо экспертной оценки, может быть организовано полевое исследование. Например, опрос покупателей в розничных точках и региональных представительствах/

Внимание! Без активной работы брэнд-менеджера по продвижению товара, без плотного контакта a salesmanager выполнение хорошо составленного маркетинг плана маловероятно.

1. Описание брэнда

* Информация о брэнде (история, направление деятельности)
* История дистрибуции (за предыдущие годы: анализ продаж, информация о значительных изменениях цен, наличии overstock, распродажах, рекламных акциях, сервисе и т.д.)
* Положение на внутреннем и мировом рынках
* Стратегия брэнда на текущий финансовый год (информация от производителя)

2. Товарные группы

Должна быть проделана аналитическая работа по распределению ассортимента брэнда на товарные группы.

В этом разделе необходимо представить результат анализа предлагаемый для утверждения список товарных групп.

При необходимости товарные группы могут быть разделены на подгруппы.

Пример для брэнда Mackie.

|  |  |
| --- | --- |
| CAT 1 | CAT 2 |
| Acoustics | Studio |
|  | Stage |
| Mixers | Compact |
|  | Live |
|  | Powered |
|  | Studio |
| Amplifier |  |
| Recording |  |

В разделе необходимо на основании анализа продаж прошлых лет и планового показателя на брэнд сделать прогноз (план) продаж на следующий год в разрезе товарных групп.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Category | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | Forecast 2002 |
| Cast |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sheet |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Drumsticks |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Accessories |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total |  |  |  |  |  |  |  |  |

Под таблицей необходимо дать аналитическое обоснование прогноза.

3. SWOT-анализ

Анализ существующих проблем и трудностей в работе с брэндом, его конкурентные преимущества и недостатки, а также возможности и угрозы внешней среды.

* Сильные стороны (пример)

Продукт высокого качества с мировым именем

Значительная доля рынка

Наличие квалифицированных продавцов и т.д.

* Слабые стороны (пример)

Отсутствие сервисной службы в регионах

Неосвоенность некоторых стратегически важных регионов

Неэффективная рекламная стратегия и т. д.

* Возможности развития (пример)

Расширение дилерской сети

Повышение лояльности дилеров при помощи специальной программы и как следствие увеличение продаж

Освоение новых сегментов рынка и т. д.

* Опасности (пример)

Наличие серьезных конкурентных преимуществ у основных конкурентов

Изменение в законодательстве (таможенные правила) и т. д.

Увеличение объемов «серых поставок»

Массированная рекламная кампания конкурентов

Внимание! SWOT-анализ является платформой маркетинговой стратегии брэнда. В ней формулируются преимущества и недостатки работы с брэндом на рынке, выявляются основные проблемы, требующие своевременного решения; приводятся конкурентные преимущества брэнда (по качественным характеристикам, уровню цен, развитию каналов сбыта, обслуживанию, особенностям коммерческой работы); степень обеспеченности ресурсами (коммерческими, маркетинговыми, финансовыми, квалификационными и др.); предполагаемый объем и рост продаж; перспективы к достижению не единичного, а перманентного успеха при работе на целевом рынке; оценка потенциальных рисков; серия мер и методов защиты от возможных рисков.

1. Обзор и прогноз развития целевого рынка

* Емкость рынка
* Характер и эластичность спроса
* Распределение продаж по регионам
* Объем ожидаемых продаж
* Стадия жизненного цикла
* Степень и интенсивность конкуренции
* Легкость входа и выхода с рынка
* Мотивации потребителей
* Основные тенденции развития рынка и т. д

Внимание!

Предыдущие четыре раздела являются описательными и показывают глубину знания брэнд-менеджером продукта и специфики его дистрибуции. В случае, если брэнд-менеджер плохо знает свой продукт - он ставится на ступеньку ниже, чем salesmanager, а это недопустимо, ибо, именно брэнд-менеджер должен обладать всей полнотой знаний по продукту, исключая технические подробности, требующие специального образования.

маркетинг план брэнд

5. Цели и задачи маркетинг плана

Цели (пример)

- увеличить долю рынка с % до %

- увеличить объем продаж с $ до $

- увеличить рентабельность с % до % и т. д.

Задачи (пример)

* освоить новые сегменты рынка
* увеличить число каналов сбыта
* увеличить продажи через существующие каналы сбыта за счет каких-либо мероприятий

- повысить узнаваемость брэнда у потребителей и т. д.

1. Сегментация целевого рынка

Сегмент рынка - группа потребителей, предъявляющих однородные специфические требования к набору потребительских характеристик продукта.

Необходимо выявить основные группы потребителей данного брэнда (товарной группы) и проанализировать их.

Результаты следует представить в виде таблицы (Пример для брэнда Shure).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | Потреб. предподчтения | Минусы | Плюсы | Доля рынка на текущий момент,% | Планируемая доля, % |
| ВИА Концертные залы  Церкви  Дискотеки,  Клубы и т.д. |  |  |  |  |  |

В случае необходимости (например, сегмент - корпоративные клиенты, решение о приобретении продукта принимают определенные ответственные лица) следует описать и проанализировать группу воздействия.

7. Анализ брэндов конкурентов

Для этого необходимо сделать оценку конкурентных позиций брэнда в сравнении с брэндами конкурентов. В ходе анализа необходимо учитывать внутрифирменную конкуренцию брэндов и их товарных групп. При необходимости этот анализ должен быть проведен между брэндами, дистрибутируемыми А&Т Trade. Результаты следует представить в виде сравнительных таблиц (comparison chart).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики брэнда | 1 место | 2 место | 3 место | 4 место |
| Качество  Ассортимент  Цена  Сервис  И т.д. |  |  |  |  |

Для оценки товарных групп/позиций брэнда А&Т Trade с аналогичной товарной группой/позицией брэнда-конкурента следует составить следующие сравнительные таблицы. Пример для брэнда Shure, серия ЕТ.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SH |  |  |  | AKG |  |  |  | Sennheiser | |  |  |
| Item | Description | D | R | Item | Description | D | R | Item | Description | D | R |
| ETV58S | ETV 58S (SM58) VHF, работа батарей 18ч. СД индикаторы (индикация режима включения питания и индикация разряда батареи; выключатель мьютирования. Встроенное противоударное устройство | 250 | 340 | WMS40-HT Set | UFH ручной микрофон D880 (динамический, суперкардиоидный); индикатор приема сигнала, а также светодиода Mute; продолжительность работы >30 часов с одним набором батареек | 189 | 259 |  |  |  |  |
| ETV58D | Shure ETV58D (SM58)  работа батарей 18ч. СД индикаторы (индикация режима включения питания и индикация разряда батареи; выключатель мьютирования. Встроенное противоударное устройство | 320 | 410 |  | | | | EW135 | UHF wireless SKM 135 (динамич., кардиоидный); 4 пресета частот; до 8 систем | 342 | 427 |
| ETV31S | Shure ETV 31S  работа батарей 18ч. СД индикаторы (индикация режима включения питания и индикация разряда батареи; выключатель мьютирования. Встроенное противоударное устройство |  |  |  |  |  |  |

Данная методика полезна для анализа цен и выявления рыночных ниш, не захваченных конкурентами.

Также в этом разделе необходимо описать тенденции конкуренции брэнда на мировых рынках (информация от производителя).

8. Товарная стратегия

В этом разделе должны быть четко сформулированы Sales Points брэнда и/или товарной группы, товарной позиции.

8.1 Позиционирование. Позиционирование - процесс внедрения информации о продукте в сознание потребителей, выгодно отличающее его от товаров конкурентов

Позиционирование возможно на основе:

* Определения преимуществ или характеристик продукта.
* Определения потребностей покупателей
* Сопоставления и сравнения с аналогичными продуктами конкурентов.
* Ориентации на определенную группу (сегмент) потребителей
* Создание благоприятного имиджа брэнда и т. д.

Виды позиционирования:

* Уникальное торговое предложение. (Покупайте - нет ни у кого!).
* Позиционирование «рядом с конкурентом». (Товар предлагается по одной или нескольким характеристикам, выгодно отличающим его от продуктов конкурентов).
* Рекламное позиционирование (Ведется вне всякой связи с физическими свойствами товара. Производится психологическая обработка потребителей).

Позиционирование должно быть произведено для сегментов целевых групп, определенных в п. 5.

На основании анализа должна быть выбрана стратегия позиционирования:

### Пассивный маркетинг

### Широкое проникновение на рынок

* Выборочное проникновение на рынок
* Интенсивный маркетинг

8.2 Определение Жизненного Цикла Продукта (ЖЦП) брэнда товарных групп

Должен быть осуществлен анализ ЖЦП, на основании полученных стадий (внедрение, рост, зрелость, упадок) необходимо составить рекомендации по тактике маркетинга.

8.3 Ассортиментная политика

Определение набора товарных групп (продуктов) наиболее предпочтительного для успешной работы с брэндом на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность.

Для этого должен быть произведен анализ по матрице BCG (Бостонская консалтинговая группа). Необходимо классифицировать на основании анализа темпов роста рыночного спроса и отношения доли на рынке товара Компании к соответствующим долям основных конкурентов брэнд/товарные группы/товарные позиции.

- «Трудные дети» - товары, только выходящие на рынки и нуждающиеся в значительном инвестировании, так как, хотя их продажи и растут, они не приносят компании существенных прибылей (стадия выхода на рынок).

- «Звезды» - товары, продающиеся в условиях быстро расширяющегося спроса, что предопределяет их потребность в финансировании, которую они могут покрывать уже частично или полностью за счет получаемых от их продажи прибылей (стадия роста).

«Дойные коровы» - товары, активно продающиеся на рынке и приносящие предприятию существенные прибыли. Эти товары не нуждаются в существенных инвестициях, так как технология их дистрибуции отработана и издержки минимальны. Поступления от реализации этих товаров могут идти на финансирование других товарных групп.

«Изгоняемые собаки» (или «Неудачники») - потенциально для компании наиболее уязвимые товары, уже не пользующиеся спросом и подлежащие постепенному выводу с рынка, хотя при принятии специальных маркетинговых мер по «реабилитации» данной группы товаров они могут еще некоторое время продержаться на рынке (стадия спада).

8.4 Анализ склада и план закупок на следующий год

Должен быть осуществлен расчет оптимального склада по данному брэнду. Расчет должен производиться по товарным группам с учетом планов продаж дилерского отдела, региональных розничных точек, зарубежных офисов и потребностей комиссионеров («Аккорд», «Маэстро» и т. д.). Во внимание необходимо принять резерв товара для витрин и наличие минимальных остатков товара в точках продаж.

На основании анализа склада должен быть составлен квартальный план закупок по товарным группам на следующий год.

1. Ценовая стратегия

9.1 Анализ факторов, влияющих на уровень цен

* Характер и уровень спроса
* Уровень доходов потребителей
* Цены конкурентов и т. д.

9.2 Должна быть сформулирована стратегическая линия ценового поведения брэнда в комплексе по всей товарной номенклатуре и отдельно по товарным группам

В соответствии с этим должны быть предложены соответствующие ценовые стратегии для брэнда в целом и при необходимости для товарных групп.

- Стратегия «проникновения/прорыва на рынок». Первоначальная продажа товаров по низким ценам с целью стимулировать спрос, одержать победу в конкурентной борьбе, вытеснить товары конкуренты с рынка, завоевать массовый рынок и существенную рыночную долю. После этого следует повышение цен на товары.

- Стратегия «лидерства в качестве». Высокая цена, но качество выше, чем среднеотраслевое.

- Стратегия «полной ценовой линии». Под каждый ценовой диапазон разрабатывается отдельный продукт.

- и т. д.

10. Сбытовая стратегия

В этом разделе должна быть проанализирована сбытовая система брэнда с анализом в процентном соотношении (WH, MR и RR). В результате должны быть даны предложения по улучшению качества ее работы или увеличению количества каналов сбыта (привлечение новых дилеров, создание агентской сети, создание системы комиссионной торговли и т. д.). При формировании сбытовой сети следует учитывать:

* особенности требований конечных потребителей
* возможности Компании
* характеристики брэнда
* степень конкуренции и сбытовую политику конкурентов
* сравнительную стоимость сбытовых каналов и т. д.

Надо учитывать, что существуют два основных метода продаж:

- прямой - собственник продукта вступает непосредственные отношения с конечным потребителем

- косвенный - собственник для организации сбыта своих продуктов прибегает к услугам различного типа посредников.

При этом надо учитывать следующие плюсы и минусы сбытовой стратегии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Косвенный | Прямой |
| + | * быстрый выход на рынок * максимальный охват рынка | * полный контроль над рынком * поддержка имиджа брэнда |
| - | * утрата контроля над рынком * ухудшение имиджа | * рост сбытовых издержек * ограниченный охват рынка |

Внимание! Нельзя существенно увеличить продажи, не маневрируя постоянно в поисках новых рынков сбыта и новых товаропроводящих сетей.

11. Коммуникационная стратегия

Рассматривается для достижения четырех основных целей:

* Обеспечение конкурентной устойчивости брэнда и Компании в целом
* Формирование благоприятного имиджа брэнда и Компании в целом
* Генерирование, формирование и актуализация потребностей покупателя
* Формирование у потребителя предпочтения (лояльности) к брэнду

В данном разделе должен быть рассмотрен комплекс средств коммуникационной стратегии относительно брэнда и выбрано оптимальное сочетание.

* Реклама
* Стимулирование сбыта (скидки, подарки, товарные кредиты, оформление витрин

и т. д.)

* Личные продажи
* PR
* Выставки
* Internet
* Семинары
* Endorsement
* Direct-marketing

Надо учитывать, что каждый из указанных средств имеет свои плюсы и минусы.

Также в данном разделе необходимо составить план рекламных мероприятий на следующий год:

* Определить размер расходов на рекламу брэнда и товарных групп (рекламный бюджет уже утвержден, но возможны перераспределения средств)
* Распределить расходы по средствам рекламы
* Определить товарные группы/позиции, на которые должен быть направлены основные рекламные усилия
* Распределить расходы на товарную, имиджевую и другие виды рекламы
* Сделать анализ выставок для участия в их работе. Оценить эффективность этого участия и т. д.

Эта информация должна быть представлена в отдел рекламы. Пример для брэнда Alesis.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Журнал | Продукт | Объем | Расходы |
| январь | Music Box | Alesis Air FX | Статья 1 стр. | 300$ |
| январь | Шоу-Мастер | Усилители серии RA | Статья 1 стр. | 300$ |
| март | Шоу-Мастер | Alesis Andromeda+клавишные | Реклама 1/2 | 750$ |
| cентябрь | Звукорежиссер | Имиджевая реклама | Реклама 1/2 | 750$ |

Информацию по опубликованной рекламе необходимо заносить в архив публикаций данного брэнда. Архив должен вестись в табличной форме (аналогично приведенной выше таблице). Рекламные обращения должны «подшиваться» в специальной папке.

Брэнд-менеджер должен подготавливать промо материалы (постеры, буклеты, листовки и т. д.) для розничных точек. Графическая информация для этих материалов может быть получена у производителя. Эти материалы должны рекламировать как отдельные товарные позиции (лидеры продаж, потенциальные лидеры), так и товарные серии. Информация о промо материалах должна быть представлена в отдел рекламы в табличном виде:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Промо | Размер | Продукт/серия | Количество | Расходы |
| Январь | постер | 420х297 | Korg PA 80 | 100 | 300$ |

Также в отдел рекламы должны быть представлены зарубежный медиа-план брэнда и макеты, предназначенные для размещения в иностранной прессе (информация от производителя).

12. Работа с партнерами

Значительного увеличения продаж можно достигнуть при помощи повышения осведомленности продавцов Компании и ее посредников (дилеров) обо всех преимуществах данного брэнда.

В связи с этим возможны следующие мероприятия:

* Проведение семинаров
* Подготовка и рассылка по email новостей брэнда, публикация в интернете
* Регулярные поездки в региональные представительства и встречи с дилерами и т.д.

Также, серьезно повысить продажи возможно путем создания системы заинтересованности продавцов и личной вовлеченности их в процесс торговли (принцип ангажированности).

13. Бюджет маркетинга и бюджет брэнда

В этом разделе должен быть рассчитан общий объем расходов на реализацию всех маркетинговых мероприятий, запланированных в данной работе.

* Комплексные рекламные расходы (реклама, выставки, интернет)
* Расходы на командировки
* Расходы на систему стимулирования
* Затраты на перевод и публикацию руководств пользователя
* Расходы на подготовку и печать каталога
* Расходы на создание промо материалов
* Затраты на endorsement
* Резервирование товара для витрины и т. д.

Объем маркетинговых расходов должен быть внесен в общий бюджет брэнда.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Доходы | $ | Расходы | $ |
| Планируемый CoGS |  | Доставка и тяможня\* |  |
| Планируемый GS |  | Сервис\*\* |  |
|  |  | Маркетинг |  |
| Итого выручка |  | Итого расходы |  |
|  |  | Прибыль |  |

\* Средняя стоимость доставки и растамаживания за предыдущий год в %

\*\* Статистика отказов и стоимости ремонта за предыдущие 2-3 года (затраты на сервисное обслуживание в % от CoGS.

14. Выводы

В этом разделе должно быть представлено краткое изложение сути предлагаемого к рассмотрению высшим руководством Компании маркетингового плана. Здесь указываются основные цели дистрибуции брэнда и пути их достижения, рекомендации и выводы.

На основании Маркетинг Плана должен быть составлен Индивидуальный План Работы (action plan) брэнд-менеджера, в котором будут прописаны конкретные действия по достижению поставленных целей в течении года.