|  |
| --- |
| **Чек лист для разработки маркетингового плана «с нуля»** |

1. **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.*

1. **Результаты ситуационного анализа**
2. **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: клиенто 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».*

1. **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 особенных 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 повилять 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
1. **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 Ваше 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 обще 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 значимо 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.*

1. **SWOT-анализ и конкурентные преимущества**
2. **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 |  |  |
| …. |  |  |

1. **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 |  |  |
| …. |  |  |

1. **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 |  |  |
| …. |  |  |

1. **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 |  |  |
| …. |  |  |

1. **Матрица SWOT**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Сильные стороны**
 | 1. **Слабые стороны**
 |
| 1. **Возможности**
 | 1. **Угрозы**
 |

1. **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?
1. **Основополагающая стратегия конкурентной борьбы**
* Выберите и обоснуйте базовую стратегию конкурентной борьбы, которая ляжет в основу всего марктеингового плана товара: лидерство в издержках, в продукте или выбор нишевой специализации.
* Опишите, каким образом выбранное стратегическое направление поможет в дифференциации от конкурентов.
1. **Маркетинговые цели и задачи**
2. **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
1. **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
1. **Маркетинговая стратегия**
2. **Определение целевых рынков продаж**
3. **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
1. **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
1. **Стратегия развития ассортиментного портфеля компании**
2. **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
1. **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
1. **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
1. **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
1. **План ключевых запусков на следующий год**
2. **Стратегия ценообразования**
3. **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
1. **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
1. **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
1. **Ценовая политика по каналам распределения**
* Необходимы ли специальные ценовые условия для определенных каналов продаж?
1. **Ценовая политика работы с клиентами**
* Необходимы лия специальные уровни цен зависимости от объема закупки
* Необходимы ли специальные уровни цен в зависимости от важности клиента
1. **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
1. **Стратегия построения дистрибуции**

***для производителей товаров***

* Выбор типа дистрибуции: эксзклюзив 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-возможностея 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
1. **Стратегия продвижения и коммуникаций**
2. **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
1. **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
1. **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
1. **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, банерная 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
1. **Общий медиаплан по поддержке продукта на год**
2. **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
1. **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 помесячной разбивке
* ключевые точки контроля выполнения плана маркетинга
1. **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