

## РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГА НА ОСНОВЕ РАБОТАЮЩИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

**Аннотация.** Вывод на рынок и продвижение нового продукта подразумевает создание новых идей продвижения, их реализацию с максимальной мобильностью и быстротой. Так как именно опережение конкурентов на большинстве рынков является ключевым фактором успеха.

Но есть еще способ, позволяющий иметь устойчивое и длительное преимущество на рынке – наличие работающих бизнес-процессов, описывающих все действия и взаимосвязи. На сегодня это индивидуальный процесс – технология, приносящая устойчивое конкурентное преимущество на рынке, которое обеспечит успех нового начинания с минимальными рисками, касающимися негативного влияния человеческого фактора и копирования маркетинговых идей конкурентами.

**Annotation.** Marketing and promotion of a new product, means a creation of new ideas of promotion, their realization with the maximal mobility and speed. As the advancing of competitors on the majority of the markets is the key factor of a success.

But there is even a way, allowing to have steady and long advantage in the market – presence of working business – processes describing all of action and interrelation. Today this is an individual process – the technology bringing steady competitive advantage in the market which will provide success of new undertaking with the minimal risks, concerning negative influence of the human factor and copying of marketing ideas by competitors.

**Ключевые слова :** ключевой фактор успеха, бизнес-процесс, новая продукция, портфель компании, оптимизация, новый товар, бренд.

**1. Введение.** Еще лет пять назад при выведении нового продукта или новой торговой марки было достаточно грамотно распределить товар по каналам сбыта и обеспечить операторов рынка (дистрибьюторов, оптовиков) минимальным набором рекламной поддержки, а менеджеров, проводящих презентацию новой линейки продуктов, - каталогами новой продукции. Далее необходим процесс анализа продаж и внесение корректив в ассортимент линейки товаров и каналы сбыта. [2]

Сейчас, когда международные транснациональные корпорации переполнили места продаж P.O.S. (Point of Sales Materials)-материалы рекламной поддержки в местах продаж для привлечения внимания потребителя (флажки, плакаты, шелфтокеры и т.д.) мате-

риалами и украинские компании также взяли на вооружение этот инструмент продвижения, - ситуация резко изменилась: такие рекламные материалы перестали быть достаточной мотивацией для участников канала продаж, так как это уже практически не привлекает внимания потребителей.

Учитывая данный факт, для того чтобы выводить на рынок и продвигать новые продукты, сейчас необходимо создавать новые идеи продвижения и реализовывать их с использованием новых технологий, с максимальной мобильностью и быстротой. Так как именно **опережение конкурентов** на большинстве рынков является **ключевым фактором успеха**.

Опережение и мобильность можно обеспечить различными способами: наличием финансовых кадровых ресурсов, профессиональным менеджментом, продуктом, являющимся ноу-хау и т.д.

Однако все эти способы имеют значительные риски: финансовые ресурсы могут исчерпаться или у конкурентов их также достаточно, кадровые ресурсы и профессиональный менеджмент может перейти на работу к конкурентам. Новый продукт копируется конкурентами уже на стадии разработок и «фора» по времени д.ч. первой компании очень мала.

Один из способов, позволяющих иметь устойчивое и длительное преимущество на рынке, - **наличие работающих бизнес-процессов**, которые полностью копировать у работающих компании просто не имеет смысла: для каждой фирмы это индивидуальный процесс – технология, приносящая успех и конкурентное преимущество на рынке [1].

Наличие структурированных бизнес-процессов, описывающих все действия и взаимосвязи, - необходимое условие для успешного функционирования компании. Для внедрения на рынок новых продуктов также необходим четкий бизнес-процесс, в результате которого мы на выходе всегда будем иметь как результат успешно продающийся на рынке продукт.

При этом каждый этап будет понятен, четко расписан процесс и ожидаемый результат для планирования времени, обеспечения отсутствия сбоев в работе и минимизации влияния человеческого фактора на конечный результат, а также рисков выведения продукта на рынок.

Рассмотрим рамочный бизнес-процесс, который позволит вам независимо от того, в какой отрасли вы ведете бизнес, адаптировав его к работе и структуре вашей компании, достигать успеха на рынке с новым продуктом.

В табл. 1 представлены основные этапы по выводу новой продукции на рынок.

Таблица 1

## Порядок работ по разработке и продвижению новой продукции на рынок

№	Вид работ	Задачи	Результат
1	Оптимизация ассортимента портфеля компании	1. Анализ имеющегося ассортимента по группам в разрезе ценовых ассортиментов. 2. Поиск «ниш» - выбор сегментов, в которых фирма не имеет товаров, или перспективных сегментов исходя из рыночных тенденций (роста рынка). 3. Определение и выбор привлекательности сегментов, в которых есть «ниши».	Ассортиментная матрица в разрезе групп товаров и ценовых сегментов с выделением наиболее привлекательных сегментов, с точки зрения развития ассортимента.
2.	Внесение предложений по оптимизации ассортимента с точки зрения развития торговых марок, потенциальных брендов	1. Определение характеристик нового продукта: физические свойства, качество, ценовое позиционирование, прогнозируемый объем продаж. 2. Формирование и утверждение перечня заявок на поиск нового продукта 3. Поиск нового товара. 4. Выбор из числа ведомых аналитиком торговых марок позиций, перспективных для продвижения с точки зрения рыночной ситуации, тенденции рынка, политики компании.	Для сформированных и согласованных с руководством перечня продукции, торговых марок: 1. Новые торговые марки, товарные линейки, позиции. 2. Торговые марки рабочего ассортимента, имеющие потенциал развития в известную торговую марку или бренд.
3.	Позиционирование торговой марки (бренда)	1. Определение целевой группы. 2. Определение функциональных особенностей продукта, важных для потребителя. 3. Описание пользы для потребителей от продукта. 4. Определение позиций конкурентов на данном рынке. 5. Определение конкурентного преимущества продукции на данном сегменте.	Концепция позиционирования торговой марки
4.	Определение стратегии развития торговой марки (бренда)	1. Разработка предложения (обещания) для аудитории. 2. Разработка перечня фактов, подтверждающих ценность предложения. 3. Утверждение стратегии развития продукта.	Утвержденная стратегия развития продукта, торговой марки
5.	Креативные разработки концепции продукции, торговой марки (бренда)	1. Разработка визуального образа и слогана (несколько вариантов). 2. Тестирование вариантов на целевой аудитории и выбор наиболее привлекательного 3. Сравнительное тестирование создаваемого бренда, торговой марки с конкурентами. 4. Окончательная корректировка элементов дизайна 5. Разработка P.O.S. – материалов.	Окончательный вариант концепции продукции, торговой марки (бренда) с разработанными атрибутами

6.	Разработка комплекса мероприятий по продвижению новой ТМ с целью достижения запланированных показателей	1. Определение каналов сбыта. 2. Выбор целевых регионов 3. Определение конкурентов на региональных рынках. 4. Определение конкурентного преимущества, концепции продвижения на сегменте. 5. Разработка предложения для аудитории. 6. Продвижение товара в каналах сбыта и местах продаж. 7. Определение формата и интенсивности акций.	Программа мероприятий по четырем аспектам: 1.Товар 2. Цена 3. Каналы сбыта 4. Программа коммуникаций - трейд – маркетинг (торговое звено) - конечные потребители
7.	Расчет и согласование необходимого бюджета	1. Составление сметы на продвижение выбранной ТМ согласно разработанному плану. 2. Утверждение бюджета.	Сумма расходов, вносимая в бюджет подразделений, во временном разрезе
8.	Согласование и получение части бюджета от производителя (поставщика) при условии, что продукция импортируется или производится не в вашей компании	1. Утверждение программы бюджета у поставщика. 2. Формирование условий получения бюджета. Получение части бюджета на продвижение данной ТМ согласно утвержденной программе.	Утвержденный бюджет со сроками финансирования В случае отказа производителя от предоставления бюджета – решение по оптимальности расходов со стороны компании (договор об эксклюзивности, создания своей ТМ), при необходимости – выбор другой ТМ
9.	Внедрение комплекса мероприятий по продвижению новой продукции, торговой марки	1. Размещение заказа отделу рекламы на необходимые рекламные материалы. 2. Проведение инструктажа у партнеров по организации акций. 3. Доставка рекламных (сопутствующих) материалов. Реализация программы продвижения в соответствии с планом и бюджетом.	Проведение программы по продвижению. Формирование отчета о реализации программ в установленной форме
10.	Оценка эффективности комплекса мероприятий по продвижению новой продукции, торговой марки	1. Сбор информации от компаний-посредников по итогам программ продвижения. 2. Подготовка итогового отчета по эффективности продвижения нового продукта, торговой марки. При необходимости – корректировка программ продвижения	Оценка эффективности реализованной программы по результатам достижения поставленных целей
11.	Аудит торговой марки, оценка ее потенциала, возможности ее перевода в потенциальные бренды, целесообразности передачи в ведение бренд-менеджера.	1. После окончания реализации программы продвижения проведения аудита торговой марки, оценка достижения плановых показателей и дальнейшего потенциала. 2. Принятие решения о целесообразности дальнейшего продвижения (работы с торговой маркой) и возможности перевода торговой марки в потенциальные бренды.	Принятие решения по результатам аудита о дальнейшей судьбе марки и определении ее категоричности

Данный бизнес-процесс отработан на предприятиях различной сферы деятельности и может меняться в зависимости от структуры компаний, отраслевого рынка и схемы взаимодействий между подразделениями.

Рассмотрим дополнительные комментарии к табл. 1 в представленном порядке:

### 1. Оптимизация ассортиментного портфеля компании.

Процесс оптимизации – кропотливый и серьезный процесс. Цена ошибки – недополученная прибыль компании как при недостатке, так и при избытке ассортиментных позиций.

При делении ассортиментного портфеля на группы и внутри групп на ценовые категории необходимо верно провести дифференциацию. Посоветовать можно следующий способ:

- Составить перечень продукции, имеющийся на рынке (не только перечень продукции вашей компании), с указанием цен на полке магазина для удобства сравнения.

- Разбить на ценовые подсегменты по следующему признаку: границу провести в тех промежутках, где наблюдается наибольший разрыв ассортиментов в цене.

Пример:

Сегмент	Товар	Цена, грн.	Объем сегмента, грн	Динамика роста, %
LOW	Товар 1	100		
	Товар 2	108	100 млн.	20%
	Товар 3	112		
	Товар 4	115		
	Товар 5	120		
MEDIUM	Товар 6	140		
	Товар 7	144	45 млн.	15%
	Товар 8	148		
	Товар 9	150		
	Товар 10			

Далее вы можете увидеть, в каких ценовых сегментах ваша продукция представлена достаточно, а в каких сегментах ее нет вообще. Полученную информацию необходимо соотнести с динамикой развития и объемом каждого сегмента. Соответственно, выбираются наиболее привлекательные для развития компании сегменты и после этого формируются предложения по оптимизации ассортимента.

### 2. Внесение предложений по оптимизации ассортимента с точки зрения развития торговых марок, потенциальных брендов.

После построения матрицы вы определяете, что в вашем ассортименте есть в наличии, что необходимо добавить, где есть ниши в перспективных сегментах (табл. 2).

Таблица 2

Фрагмент предложений по оптимизации ассортимента

Сегмент	Товар	Цена, грн.	Объем продаж, шт.	Маржинальный доход, грн.	Динамика роста рынка в сегменте, %	Рекомендации
LOW	Товар 1	100,0	10 000	150 000	20	Ввод в ассортимент
	Товар 2	108,0	8 000	96 000		
	Товар 3	112,0	8 000	72 000		
	Товар 4	115,0	7 000	75 000		
	Товар 5	120,0	6 000	110 000		
MEDIUM	Товар 6	140,0	4 000	120 000	15	Ввод в ассортимент
	Товар 7	144,0	3 800	106 400		Ввод в ассортимент
	Товар 8	148,0	2 500	75 000		
	Товар 9	150,0	2 200	70 400		

Товар 2, 5, 8, 9 – продукция вашей компании

Товар 1, 6, 7 - необходимо ввести в ассортимент новые позиции: высокая динамика роста, высокий маржинальный доход, достаточный оборот.

Товар 3 – товар конкурентов.

Предложения по оптимизации могут быть нескольких вариантов :

- наращивание товарного ассортимента вверх и вниз (добавление новых продуктов низкого, среднего и высокого ценового сегмента);
- обновление товарного ассортимента. Ввод новых линеек/позиций в ассортимент торговой марки;
- сокращение товарного ассортимента. Вывод линеек/позиций из ассортимента торговых марок;
- репозиционирование торговых марок/линеек/позиций в соответствии с ситуацией на рынке.

Основные критерии оценки: планируемый объем продаж, маржинальный доход, привлекательность сегмента (показывает динамику роста рынка).

### 3. Позиционирование торговой марки (бренда).

Для начала стоит грамотно определить целевой сегмент потребителя, на который вы ориентируетесь, и четко понять его поведение. Ин-

терес активной группы потребителей (или канала продаж) всегда проявляется в определенных характеристиках продукции и далеко не всегда – в ценовых.

Поэтому четкое позиционирование своего продукта поможет вам правильно выбрать стратегию запуска новинки на рынок, а также методы продвижения в различных сегментах.

К примеру, сегментируя продукт с ценой «Premium», вы ограничиваете себя в количестве потребителей, но имеете возможность заработать больший маржинальный доход.

И наоборот, позиционируя продукт в нижнем ценовом сегменте «Low», при низком уровне маржинального дохода вы выигрываете на объеме продаж, добиваясь максимального оборота.

Это важно помнить и при разработке продукта, и при выборе каналов дистрибуции, и при продвижении товара.

Определение позиций конкурентов на данном рынке – важный процесс для поиска отличительной идеи и позиционирования.

Порядок работ по поиску отличительной идеи [3].

1. Определите, какие позиции в сознании покупателя занимают конкурентные марки.

2. Для **корпоративной марки** опишите факторы, определяющие потенциал компаний.

3. Для **продуктовой марки** опишите основные потребительские свойства товара (услуги).

4. Определите главные мотивы покупки.

5. Составьте подробный список критериев, по которым потребитель оценивает и выбирает торговые марки.

6. Выявите незанятые признаки, которые отличают ваш товар от конкурентов.

7. Если их нет, попробуйте смоделировать эмоциональные выгоды.

8. Выберите путем тестирования сформулированных идей марки самую эффективную с учетом ресурсов компании.

9. Составьте список аргументов, подтверждающих и обосновывающих достоверность выбранной цели. Эти аргументы в дальнейшем должны стать основой рекламных идей.

Идею следует искать в потребительских свойствах товарах, мотивах и выгодах потребления, критериях конкурентоспособности, идеальном образе товара, сегментировании, сильных сторонах продукта.

**4. Определение стратегии развития торговой марки (бренда).**

Во многих учебниках и деловой профессиональной литературе процесс разработки стратегии описан достаточно подробно. Не оста-

навливаясь на данных процессах, так как они заслуживают отдельной публикации, хотелось бы отметить, что любая стратегия успешно реализуема при условии наличия конкурентных преимуществ, желательно сложно копируемых.

В табл.3 приведены основные факторы, которые необходимо учесть при определении конкурентных преимуществ.

Таблица 3

Факторы, влияющие на оценку конкурентных перспектив

Фактор	Параметры оценки
Уровень цен на сырье, общие затраты на сырье, продукт	Свой уровень рентабельности, потенциал снижения цены у конкурента, в итоге – конкурентоспособность продукта.
Степень воспроизводимости продукта	Сколько времени и сил нужно, чтобы конкурент начал делиться с нами рынком, воспроизведя наш товар.
Стоимость воспроизводимости продукта	Интерес конкурента бороться с нами за рынок.
Возможности дистрибуции	Каким образом, через кого продают товар (конкурентная борьба часто выигрывается тем, у кого более успешно работает отдел продаж).
Планы региональных продаж	Какие регионы конкуренты считают перспективными и готовы ли они идти на существенные издержки для их завоевания
Затраты на рекламу	В целом реклама увеличивает объемы продаж.
Количество новых разработок	Новый продукт конкурента – случайность или хорошо поставленная работа, выдающая новый продукт.
Кадры	Креативность и профессионализм кадров является одним из основных факторов, позволяющих прогнозировать возможности вывода нового продукта.

**5. Креативные разработки концепции продукции, торговой марки (бренда).**

Данный вид работ лучше всего доверить профессионалам – рекламным агентствам полного цикла, которые имеют опыт разработки креатива и проведения рекламных компаний в вашей отрасли. Даже если они проводили данные мероприятия для ваших конкурентов, вы рискуете не более чем если отдадите данную работу на откуп непрофессионалов. В моей практике были случаи, когда компании, запланировав сэкономить десять-пятнадцать тысяч долларов, теряли от 150 000 до 500 000 долларов из-за непрофессиональной подготовки кампании и работы агентств.

Компании, имеющие опыт в вашей отрасли, уже знают специфику и не обучаются за ваши деньги. Также они имеют возможность предоставить прогноз эффективности каждого из проводимых мероприятий в рекламной кампании.

## 6. Разработка комплекса мероприятий по продвижению новой ТМ с целью достижения запланированных показателей.

Выбор метода стимулирования сбыта зависит от маркетинговых целей, сформулированных для данного товара, целевой аудитории этого продукта, а также стратегии его продвижения на рынке.

На стадии внедрения товара основная цель – привлечение новых покупателей, поэтому выбираются методы продвижения, которые позволяют познакомить наибольшую часть целевой аудитории с новым продуктом. Обычно для представления покупателем товара производители организуют дегустации и сэмпинги (бесплатная раздача образцов товара или демонстрация его работы), новый товар может выступать в качестве приятного подарка при покупке потребителем уже знакомого товара.

### Три основных товара продвижения.

При проведении нового продукта или новой линейки на рынок первоначально необходимо достижение следующих целей :

- развитие дистрибуции;
- повышение известности продукта;
- наращивание объема продаж, достижение определенной доли рынка.

### Первый этап: Trade – marketing.

**Цель:** развитие (расширение) дистрибуции.

На этом этапе обязательным является проведение комплекса мероприятий, нацеленных на торгово-сбытовое звено.

Технология мероприятий trade – marketing :

1. Листинг (включение товара в ассортимент розничных предприятий).
2. Стимулирование торгового персонала, ответственного за закупки (бонус за объем закупок и ассортимент, за регулярность, за представленность на полке магазина).
3. Стимулирование торговых представителей и продавцов-консультантов (конкурсы на определенный период, бонус за объем продаж).

### Второй этап: Consumer Promotion.

**Цель:** ознакомление, повышение известности продукта.

По мере развития дистрибуции продукта необходимо осуществлять мероприятия по стимулированию сбыта, нацеленные на конечных потребителей, что позволит значительно повысить известность продукта и сформировать долю лояльных покупателей.

В основном, это промо - акции: распродажи, конкурсы, лотереи,

программы лояльности и т.д.

### Типичные ошибки при проведении промо - акций :

1. Отсутствие планирования. Плохая организация тесно связана с недостатками планирования: отсутствие промоутеров на точке, недостаток расходных материалов, супервайзеры не успевают контролировать точки. Последствия могут быть разными, но зачастую итог один – зря потраченные деньги.

2. Плохая подготовка персонала. Персонал – главный ресурс при проведении промо – акций. Неверное использование этого ресурса приводит в лучшем случае к неэффективной промо – акции, а в худшем – к уменьшению продаж. Причина здесь кроется иногда в низкой заработной плате промо – персонала, в отсутствии должностных обязанностей.

3. Воровство. Избежать воровства можно:

- введением четкой системы отчетности;
- увеличением зарплаты.

4. Внешний вид промоутеров. Промоутер теряется в толпе при отсутствии яркой, привлекающей внимание одежды. Грамотно вложенные деньги всегда обернутся прибылью.

5. Отсутствие связующей идеи. Необходимо привязывать проводимые промоушн – акции к другой рекламной активности для усиления общей эффективности.

6. Определение целевой аудитории. Необходимо верно позиционировать себя относительно целевой аудитории. Например, если это мужчины, то, скорее всего, промоутерами будут девушки с эффектной внешностью.

7. Отсутствие четких отчетов. Чтобы затраты на промо – акцию были обоснованы, необходимо проводить замеры продаж: до акции, во время акции и после нее.

8. Плохая организация региональных акций. Мало просто выделить средства и согласовать форматы акций, проводимых в регионах. Обязательное условие – жесткий контроль. Зачастую без надлежащего контроля и формализованной отчетности средства уходят «в никуда», бывает, что фотоотчеты присылают от акций, которые проводились в прошлых периодах.

9. Ошибка в постановке целей промо – компании даже не обсуждается. Неверно поставленная цель – неэффективно проведенная акция.

### Третий этап: интегрированное воздействие.

**Цель:** наращивание объемов продаж, достижение определенной доли рынка.

Достижение целей по увеличению объемов продаж, доли рынка, получения определенного уровня прибыли возможно при интегрированном воздействии с применением разумно необходимых мероприятий ATL и BTL форматов: реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, PR-акции и т.д.

#### 8. Расчет и согласование необходимого бюджета.

Расчет бюджета производится согласно поставленным задачам и разработанной маркетинговой программе на плановый период. Один из вариантов – табл. 4, в которой представлен фрагмент плана маркетинга.

Таблица 4

Фрагмент плана маркетинга

Мероприятие	Затраты, \$				Описание
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
СМИ					
Радио «Ретро»: Проведение конкурса. Приз: вечер в ресторане. Trade - marketing		\$ 6800			Эфир – в 20.00 вечера, рейтинг радио – 3, частота 88,3.
Выкладка товара на полке не менее 6 face и 3х SKU	\$ 2000		\$ 2000	\$ 1000	Выкладка не менее 6 face и 3х SKU (видов), минимальный остаток в торговой точке – 36 бут, минимальный единовременный заказ – 54 единицы продукции.
Региональная экспансия					
Итого:	\$ 2000	\$ 6800	\$ 2000	\$ 1000	
Сумма по разделу : \$ 11 800					

Наиболее грамотный вариант определения суммы бюджета – метод от задач.

#### 9. Согласование и получение части бюджета от производителя (поставщика).

Разработанный пакет документов согласовывается на ассортиментном совещании с участием топ – менеджеров компании. Презентует разработанную политику менеджер, ответственный за проект. Это достаточно затратный по времени процесс, тем не менее, без согласования внедрять политику нецелесообразно: менеджмент компании не будет работать по указанию «сверху», поставщики должны понимать, за что они платят и какой результат следует ожидать.

#### 10. Внедрение комплекса мероприятий по продвижению новой продукции, торговой марки.

На данном этапе утвержденная программа реализуется с привлечением промо – агентств или собственно сотрудниками компании по разработанному плану. Если вы видите, что та или иная акция или мероприятие не достигает своей цели, их проведение необходимо прекращать или корректировать, не продолжая расходовать запланированные средства. Не бывает убыточных программ, есть только плохой маркетинг.

Менеджеров по сбыту следует заранее обучить обращению с новым товаром. К началу активной сбытовой деятельности менеджеры по продажам должны иметь полностью укомплектованные запасы нового товара, и презентационные материалы, включающие в себя коммерческое предложение и преимущества товара относительно основных конкурентов.

#### 11. Оценка эффективности комплекса мероприятий по продвижению новой продукции, торговой марки.

Методов оценки эффективности программ продвижения достаточно много, однако, как ни применяй различные математические формулы, эффективность вложений в первую очередь измеряется относительно поставленной цели.

Например, необходимо поставить новый ассортимент в розничную торговую точку. Закупщик в торговой точке заинтересован не только в разнообразном ассортименте, но и в продаже с полок товара.

Один из вариантов – предложение провести промо – акцию в торговой точке в формате «дегустация» или «подарок за покупку».

Рассчитывая эффективность акции как отношение производственных затрат и объема продаж за время акции и неделю спустя, мы видим, что акция не окупилась. Затраты составили 10 000 грн., продукции продано на 9 000 грн.

Что же в результате? Акция неэффективна?

Акция в данном случае эффективна, так как поставленная цель достигнута: продукция введена в торговую точку и в соответствии со стандартом мерчандайзинга представлена на полочном пространстве.

Кроме того, с новым продуктом ознакомились около 700 человек. В рамках страны это, КОНЕЧНО, незначительная цифра. Но в рамках данной торговой точки – это достаточное количество потенциальных покупателей.

Поэтому к оценке эффективности всегда стоит подходить только с позиции четко поставленных целей.

#### 12. Аудит торговой марки, оценка ее потенциала, возможности ее перевода в потенциальные бренды, целесообразности переименования и ведение бренд – менеджера.

Для анализа потенциала торговой марки пользуются несколькими методиками, в том числе построение «куба потенциала» [3].

Акцент сделаем на классификации торговых марок в компании, финансирование которых ведется или планируется. Таких продуктов (торговых марок) может быть достаточное количество в ассортиментном портфеле компании. Наша задача – распределить ресурсы таким образом, чтобы оптимизировать расход финансовых средств и не увеличивать издержки на дополнительных сотрудников. Еще одна задача, которая решается в результате проведения и принятия в компании классификации, – концентрация внимания сотрудников, в том числе торгового персонала, только на **ключевых** торговых марках.

#### **Пример классификации.**

Состав портфеля ключевых торговых марок компании можно разделить на следующие группы:

- Бренды – категория 1.

В категорию «Бренды» включаются собственные или эксклюзивные торговые марки, обеспечивающие основной объем маржинального дохода. Торговые марки, относящиеся к категории брендов компании, закреплены за брендом – менеджерами, которые являются ответственными за поддержание и развитие соответствующих брендов. Формируются концепции продвижения и бюджет на маркетинговые мероприятия и промо – активность.

- Потенциальные бренды – категория 2.

К категории потенциальных брендов отнесены торговые марки, обладающие достаточным потенциалом для отнесения к брендам в ближайшем будущем. Торговые марки, относящиеся к категории потенциальных брендов, закреплены за брендом – менеджерами, которые являются ответственными за их развитие и поддержание. Формируется и утверждается концепция продвижения, а также бюджет на маркетинговые мероприятия и промо – активность, но в меньшем объеме, чем предусмотрено в категории 1.

- Контролируемые торговые марки: имиджевые – категория 3.

В состав контролируемых торговых марок включаются торговые марки, важные для компании и обладающие имиджевым потенциалом.

Торговые марки, относящиеся к категории контролируемых торговых марок, закрепляются за брендом – менеджерами (ассистентами), которые являются ответственными за их развитие и поддержание.

Формируется и утверждается план продвижения и бюджет на маркетинговые мероприятия: только презентации, имиджевые мероприятия.

- Контролируемые торговые марки: агрессивный ассортимент – ка-

тегория 4.

В состав контролируемых торговых марок агрессивного ассортимента включаются торговые марки, обладающие серьезным потенциалом по объемам продаж.

Торговые марки, относящиеся к категории контролируемых торговых марок агрессивного ассортимента, закрепляются за аналитиками по товарным группам отдела маркетинга, которые являются ответственными за их развитие, ценовое позиционирование. Бюджет на данные марки не предусмотрен, возможны мероприятия за счет бюджета поставщика.

**4. Выводы.** Начало продаж нового товара и услуги связано с большими надеждами на рост продаж и привлечение внимания клиентов. Но, к сожалению, надежды не всегда оправдываются. Товар не находит своего клиента, складские запасы растут, и предположительно прибыльный проект не оправдывает ожиданий.

В чем причина? Некорректный выбор целевой аудитории, несоответствующие цены, неэффективная реклама, низкое качество товара, товар еще новый для своего времени или его время уже прошло.

Вы сами можете продолжить этот список и вспомнить множество примеров, когда, казалось бы, успешные товары и услуги не пользовались успехом у клиентов. Заблаговременное проведение маркетинговых исследований, профессиональное сопровождение продаж нового товара, отработанные бизнес – процессы позволяют, используя простые маркетинговые решения и инструменты, а также согласованные бизнес – процессы, обеспечить успех нового начинания.

#### **Литература**

1. Захарченко В.И., Кузнецов Э.А. Стратегический маркетинг на предприятии. – Одесса : Наука и техника, 2005. – 236 с.
2. Котлер Ф. Мастер – класс в Украине «Управление и маркетинг в эпоху потрясений» . – Одесса, 18.09.2009 г.
3. Траут Дж. Новое позиционирование. – Спб. : Питер, 2001.