

## Глава 3

# Составление маркетингового плана

*В этой главе...*

- Планирование с учетом наиболее распространенных маркетинговых ошибок
- Составление эффективного резюме руководства
- Формулирование и количественное определение стратегических целей
- Достижение преимущества посредством анализа ситуации
- Выработка маркетинговой программы
- Планирование и контроль доходов и расходов

**Ч**тобы извлечь пользу из этой книги или даже главы, не обязательно писать маркетинговый план. Однако такое желание у вас может появиться, потому что это не так трудно, как могло бы показаться на первый взгляд. Основным стимулом здесь может служить то, что хороший план значительно повышает шансы на успех. Большинство преуспевающих компаний, больших и маленьких, новых и старых, хотя бы раз в год составляют тщательно продуманные маркетинговые планы.

Маркетинг включает в себя большое количество разнообразных видов деятельности, и поэтому желательно иметь последовательный план, связывающий стратегию с *маркетинговой программой* (пакетом торговых и маркетинговых мероприятий). В противном случае маркетинговая программа может выйти из-под контроля, а вы — принять опрометчивое решение. Таким образом, у любой компании должен быть маркетинговый план, особенно если это молодая и небольшая фирма, у которой нет дополнительных ресурсов на незапланированный или неэффективный маркетинг.

## *Некоторые правила и рекомендации по планированию*

Маркетинговые планы различных компаний отличаются друг от друга как по форме, так и основными принципами, однако в каждом из них присутствуют основополагающие компоненты, охватывающие:

- ✓ **Текущее положение дел**, а именно продукцию, потребителей, конкуренцию и более общие рыночные тенденции.
- ✓ **Для устоявшихся компаний — результаты за предыдущий период**, а именно объемы продаж, доля рынка, доход, степень удовлетворения потребителей. Сюда также можно включить удержание клиентов, потребительскую лояльность и другие показатели поведения потребителей, если они имеют значение при составлении нового плана.

- ✓ **Стратегию**, т.е. понимание общей картины, которое позволит улучшить результаты.
- ✓ **Детали программы**, а именно все осуществляемые компанией маркетинговые действия с объяснением того, каким образом они связаны со стратегией и как они влияют на текущую ситуацию.
- ✓ **Прогнозные показатели**, в том числе планируемые объемы продаж, расходы, доля рынка и т.д. Эти показатели помогают определить количественную составляющую маркетинговых мероприятий компании.
- ✓ **Планы обучения**. В случае открытия нового бизнеса, выпуска нового товара или экспериментирования с новым и рискованным видом маркетинговой деятельности, сначала желательно составить план предварительного тестирования запланированного действия в небольшом масштабе. Необходимо также определить, какие именно позитивные результаты должен принести переход на более высокий уровень. На самом деле, чтобы быть мудрым, нужно знать, чего вы не знаете, и определить, как вы можете это узнать.

## Оставьте в плане место для маневра



Если вы только-только основали свою компанию, вам необходим подробный план действий на случай возникновения различных проблем. При этом чем менее вам знакома предполагаемая сфера деятельности, тем более гибким и осторожным должен быть этот план. Сделайте гибкость целью номер один, если вы составляете маркетинговый план впервые. Разумеется, на данном этапе не следует совершать большие авансовые платежи за рекламу, поэтому выпускайте рекламные проспекты небольшими тиражами, сокращайте время рекламных роликов, используйте более дешевую бумагу и т.п. (Подробнее см. части III и IV данной книги.) Гибкость предоставит вам возможность следовать выбранному пути и вносить изменения в маркетинговый план по ходу дела, а также свободу от долгосрочных обязательств.

## Повышение эффективности

Если данный этап уже пройден, а ваш план основывается на длительном опыте, можно в первую очередь сосредоточить внимание не на гибкости, а на *эффекте масштаба*. (Например, значительно дешевле и эффективнее заказывать масштабную рекламу, поскольку в этом случае предусмотрены большие скидки.) Если известно, что реклама может сделать вас лидером на данном рынке и поможет повысить объемы продаж, смело идите вперед и вкладывайте в нее необходимые средства. Также не следует проявлять излишнюю осторожность во время пробных рассылок рекламных материалов по почте небольшими партиями — несколько сотен экземпляров. Неплохо было бы периодически составлять список клиентов и следить, чтобы в нем 20% приходилось на имена новых покупателей. Это будет гарантировать эффективную рекламу, но без акцента на предварительном тестировании. Модифицируйте свой план в соответствии с требуемым эффектом масштаба, если вы в состоянии более или менее точно предвидеть ситуацию на рынке.

Однако никогда не забывайте оставлять хотя бы *немного* места для маневра. Реальность никогда не будет соответствовать планам и прогнозам на 100%. Рассчитывайте на 80% соответствия и планируйте все маркетинговые мероприятия исходя из этой цифры.

## Что можно делать и чего делать нельзя при составлении плана



Постоянно ведите учет всех расходов. Очень часто маркетинговые программы “тонут” так же быстро, как дырявые лодки. Первоначально каждый маркетинговый вид деятельности представляется заслуживающим внимания, но на самом деле слишком многие из них так и не приносят желаемых результатов. В этом смысле они похожи на дыры в лодке — когда их слишком много, лодка идет ко дну. В последующих разделах подробно рассматриваются наиболее распространенные ошибки, которые приводят к потере денег, и одна эффективная стратегия, которая позволяет деньги экономить.

### Не игнорируйте детали

Хороший план обычно составляется на основе прогнозных объемов продаж по каждому клиенту, продукту и территории. Получить обобщенную информацию обо всем рынке очень трудно, поэтому сначала, чтобы сделать прогноз по объемам продаж и расходам более точным, разбейте оцениваемые сегменты на минимальные единицы измерения (это может быть объем продаж отдельной территории или заказ клиента), а затем оцените каждую такую единицу и подсчитайте общий результат.

### Не подражайте конкурентам



Различные компании видят маркетинг по-разному, однако вам вовсе не нужно имитировать их действия. Высокоэффективные планы включают и традиционные аспекты маркетинговой программы, и оригинальные, инновационные элементы. Каждый бизнес уникален, поэтому ваш план должен отражать присущие только вам таланты и преимущества. (Если вы еще не знаете, каковы уникальные качества вашего бизнеса, прочтите книгу Селии Рокс *Brilliance Marketing Management*.)

### Не ограничивайтесь рамками предыдущего бюджета или плана

Старайтесь повторить или улучшить наиболее эффективные элементы предыдущих планов, однако избегайте тех из них, которые не дают ожидаемого результата. Помните, что любой маркетинговый план можно и нужно модифицировать. Безжалостно избавляйтесь от неэффективных элементов прошлогоднего плана! (Если вы начинаете новый бизнес, то об этой проблеме вам еще рано беспокоиться.)

### Не тратьте средства впустую



Каждый раз, прежде чем подписать контракт или выписать чек, остановитесь и подумайте: действительно ли эти расходы необходимы? Многие люди и компании, с которыми вы имеете дело при осуществлении маркетинговых мероприятий, сами являются продавцами. Их цель — заставить вас купить рекламные площади и время, использовать проекты и печатные услуги или же потратить деньги на модные Web-сайты. Им нужны ваши маркетинговые деньги. На самом деле им все равно, какого размера прибыль вы получите. Поэтому держите их всех под жестким финансовым контролем.

## Разбейте свой план на отдельные подпланы



Единственный план оправдан лишь тогда, когда все маркетинговые мероприятия согласуются друг с другом или относятся к одному виду. Но как быть в случае одновременной продажи услуг (например, консалтинговых или ремонтных) и товаров? Возможно, вы должны будете составить один план для продажи товаров (он может быть направлен, например, на привлечение новых потребителей), и другой для убеждения покупателей пользоваться еще и вашими услугами. В данном случае существует общее правило: если план кажется слишком сложным, разбейте его на отдельные части!

Допустим, у вас 50 товаров, которые относятся к пяти различным категориям. Как в этом случае нужно составить план? Сделать это будет значительно легче, если для каждого товара составить отдельный прогноз по объемам продаж, а также написать пять планов продвижения товаров — для каждой категории. (На практике этот метод применить намного легче, чем описать в теории.) Ниже рассказывается о том, как можно легко и просто разбить план на отдельные подпланы:

- ✓ Анализируйте, планируйте и финансируйте всю деятельность по сбыту продукции с учетом сбытовой территории или региона (или с учетом основного потребителя, если вы продаете свою продукцию исключительно нескольким компаниям, выступающим в роли клиентов).
- ✓ Прогнозируйте доходы и продвижение как отдельного товара, так и всей отрасли (если вы продаете более чем один товар).
- ✓ Планируйте рекламные мероприятия и другие способы продвижения товарной серии или категории в целом.
- ✓ Составляйте рекламный бюджет для компании в целом. Самостоятельное планирование и финансирование осуществляется для отдельных товаров только тогда, когда они представляются или видоизменяются с целью привлечения внимания средств массовой информации.
- ✓ Заложите в бюджет средства для изготовления рекламных проспектов, Web-сайтов и других информационных материалов. Необходимо чтобы каждый из них был посвящен одной теме. Многоцелевые проспекты или сайты не очень эффективны. Например, если через Web-сайт вы продаете чистящие средства для персонала, обеспечивающего материально-техническое обслуживание зданий, не предлагайте на нем садоводческие услуги или услуги по стрижке газонов местным домовладельцам. Для различных товаров и клиентов необходимы отдельные планы.

Помните, что каждому предусматриваемому плану типу маркетинговой деятельности свойственна естественная степень упрощения. Определите ее, и процесс планирования будет намного упрощен.

## *Составление эффективного резюме руководства*

Резюме руководства — это одностраничный план, который включает всю необходимую информацию о различных маркетинговых мероприятиях компании, запланированных на ближайший год. В случае возникновения путаницы или дезориентации в процессе торговли

или маркетинговой деятельности, этот простой одностраничный план поможет разобраться в ситуации и найти наиболее эффективное решение. Хорошо составленное резюме руководства охватывает все сферы деятельности компании. Оно рекламирует вашу маркетинговую программу и описывает ее цели, таким образом вашим сотрудникам будет легче ее осуществлять.

Напишите черновой вариант резюме руководства в начале года, чтобы оно служило в качестве путеводителя при обдумывании и планировании различных маркетинговых мероприятий. В течение года, однако, вы должны регулярно его проверять, а окончательный вариант составить в конце года, когда можно будет подвести итог достигнутым результатам.



Вы поможете и себе, и людям, которые будут читать ваше резюме, если перечислите на отдельном листе мероприятия, которые совпадают с прошлым годом и которые вы проводите впервые. Затем нужно будет изложить в произвольной форме суть этих двух перечней.

Подведите итог основным пунктам плана и определите, является ли он:

- ✓ **Ориентированным на работоспособность.** В этом случае ваш план предлагает улучшить практикуемый маркетинг продукции.
- ✓ **Ориентированным на эффективность.** В этом случае ваш план “видит” новую возможность и проблему и предлагает принять новую стратегию, чтобы достойно отреагировать на нее.

Убедитесь, что вы суммируете базисные результаты, т.е. прогнозные доходы (получаемые от реализации отдельного товара или товарной линии) и расходы. Укажите также, как эти показатели отличаются от показателей прошлого года. Наконец, постарайтесь, чтобы резюме уместилось на одной странице.



Если товаров настолько много, что перечислить их все на одной странице невозможно, ограничьтесь кратким описанием товарных линий. Однако будет лучше для этой цели составить еще один план. Вероятно, раньше вам не доводилось составлять план, который уместился бы на одной странице. Если у вас это вызывает трудности, составьте отдельный план для каждой товарной категории или продукта. Здесь уместно будет вспомнить известное изречение: “Разделяй и властвуй!”

## Формулирование и количественное определение целей

Цель — это количественно измеримая версия стратегии. Например, если стратегия предполагает повышение качества услуг и выход на новые территории с целью увеличения объемов продаж и доли рынка, тогда следует тщательно продумать, каким образом все это осуществить, а именно определить процентное увеличение объемов продаж и связанное с ним увеличение доли рынка. Полученные данные и станут целью. Чтобы ее поняли не только вы, но и другие люди, разместите описание в первой части плана.



Каких целей вы хотите достичь с помощью плана? Поможет ли он увеличить объем продаж на 25%, перепозиционировать товар и сделать его более привлекательным в глазах элитных покупателей, осуществлять прямой маркетинг посредством Интернета или вывести на рынок новый товар? Возможно, он объединит сразу несколько товаров в эдакий семейный бренд и расскажет о нем покупателям посредством различных видов рекламы. Это может увеличить долю рынка за

счет конкурентов и сократить расходы на маркетинг благодаря повышению эффективности обработки купонов, приобретению рекламного пространства и времени в средствах информации и управления продавцами. Подобные вопросы нужно раскрыть в основной части плана, потому что именно от них зависит его общая направленность.

Если вы умеете четко и ясно излагать цели, у вас вряд ли возникнут затруднения с написанием других разделов. Если же вы в чем-то сомневаетесь, вернитесь к целям и напомните себе о том, чего вы хотите достичь и почему.



Эту часть плана постарайтесь написать как можно раньше, однако не забывайте регулярно ее пересматривать по мере поступления новой информации. Цель (цели) — это основа всего плана, и о ней необходимо помнить всегда. Однако при всей важности этой части, ее следует излагать кратко — от половины страницы до двух страниц максимум. (Как ни странно, но об этом коротком вводном разделе мне приходится писать больше, чем о последующих, более крупных и детальных. Связано это с тем, что люди, составляющие планы, считают, что короткие разделы более важны с концептуальной точки зрения.)



Каждый план должен включать (наряду с уникальными и контекстуальными переменными) цели по усилению образа бренда во время каждого его взаимодействия с потенциальными или существующими клиентами. Рекламное агентство *Howard, Merrel & Partners* (из городка Райли, штат Северная Каролина) придает особое значение данной цели при работе со всеми своими клиентами. Его представители часто рекомендуют усиливать ценность бренда во время каждого взаимодействия между ним и потребителем. Если вы внимательно изучите все случаи такого взаимодействия, вы обнаружите немало причин тому, почему вам столь часто не удается достигнуть поставленной цели. Не забывайте, что в любом маркетинговом плане обязательно должна присутствовать цель.

## Подготовка ситуационного анализа

Контексты различных маркетинговых планов отличаются друг от друга, и *ситуационный анализ* как раз дает возможность их изучить. Иными словами, он отображает тенденции развития рынка, предпочтения клиентов, сильные и слабые стороны конкурентов, а также все, что может оказывать какое-либо влияние на объемы продаж. В целом ситуационный анализ должен отвечать на вопрос: “Что происходит?” Впрочем, ответ этот может принимать самые разнообразные формы, поэтому точной формулы ситуационного анализа не существует. Внимательно проанализируйте происходящие на рынке изменения и влияние, которое они могут оказывать на компанию, поскольку они могут таить в себе и новые проблемы, и новые возможности. (Подробнее см. в главе 4.)

Какие важные изменения произошли с момента последнего изучения ситуации на рынке? Ответ зависит от конкретной ситуации. Самое главное — хорошо разобраться в том, что происходит, и выявить для себя новые проблемы и новые возможности.

### Как научиться разбираться в тенденциях рынка лучше других?



На самом деле ваша цель — видеть рыночные изменения отчетливее, чем конкуренты. Почему? В том случае, если ваш ситуационный анализ менее точный, чем у конкурента, вы просто уступаете ему свою долю рынка. Если по качеству они

примерно одинаковы, тогда ситуация будет ничейной. И только тогда, когда ваш ситуационный анализ подготовлен лучше, чем у конкурента, вы способны увеличить собственную долю рынка.

К своему ситуационному анализу вы должны предъявлять следующие требования:

- ✓ **Информационный паритет.** Это означает, что вы располагаете той же информацией, что и ваш основной конкурент. В случае если вы не будете в достаточной степени уделять внимания изучению и анализу рынка, у конкурентов появится информационное преимущество. Поэтому вы должны хорошо разбираться в ситуации на рынке (в том числе собирать сведения о планах конкурентов, новых товарах, новых работниках и т.п.) Как минимум раз в неделю просматривайте Web-сайты конкурентов и ищите новую информацию о них.
- ✓ **Информационное преимущество в отдельных областях.** Добейтесь информационного преимущества над конкурентами в отдельных областях, которое и станет вашим главным козырем. Этот момент идеально подходит для старта новой маркетинговой программы или рекламной кампании. Постоянно следите за новыми тенденциями, ищите новые технологии и возможности сегментирования рынка, в общем, меняйте правила в свою пользу и добивайтесь успехов.

В большинстве случаев при составлении маркетинговых планов их разработчики не рассматривают ситуационный анализ в таком свете. Постарайтесь не тратить время впустую, проводя ситуационный анализ для *проформы*. Люди, как правило, получают какую-то информацию о конкурентах, но так и не извлекают из нее пользу.

## Структурный подход к анализу конкурентов

Какого рода информацию можно собрать о конкурентах? Она сильно варьируется, поэтому я не могу дать какой-то универсальной формулы. Вне всяких сомнений, можно собирать и анализировать информацию о маркетинговых коммуникациях конкурентов или мнениях потребителей, а затем систематизировать полученные данные, чтобы определить три наиболее сильные и три наиболее слабые стороны каждого конкурента. Возможно, вам удастся узнать, как они продвигают и продают свою продукцию — например, в каких магазинах размещаются товары, кто принимает ключевые решения, какие люди входят в клиентскую базу данной компании и сколько продукции они покупают. Собирайте любую доступную информацию о конкурентах и размещайте ее в таблице.

## Создание таблицы для анализа конкурента



Ниже приведен пример таблицы для анализа конкурентов. В столбцах под названиями Конкурент № 1, Конкурент № 2 и Конкурент № 3 сделайте необходимые записи, а далее поступайте следующим образом.

- ✓ **Компания.** Опишите, как ее воспринимает рынок, а также ее основной товар.
- ✓ **Ведущие специалисты.** Какие люди занимают должности руководителей высшего звена, а также сколько сотрудников работает в этой компании в целом?
- ✓ **Финансы.** Кто владеет компанией? Какими наличными средствами она располагает (обладает ли она высокой покупательной способностью или у нее едва хватает средств на оплату счетов)? Каковы были ее объемы продаж за последние два года?

- ✓ **Объемы продаж, дистрибуция и ценообразование.** Опишите ее основной канал распределения, структуру ценообразования и предоставления скидок, а также долю рынка.
- ✓ **Анализ товара/услуги.** Каковы сильные и слабые стороны товаров/услуг?
- ✓ **Масштабная оценка товара/услуги.** Изучите такие аспекты, как степень принятия рынком, качество упаковки, рекламу и т.д. Оцените их по шкале от 1 до 5 (5 — наивысший балл). Прodelайте эти вычисления для каждого конкурента, а затем суммируйте полученные данные. Наибольшее количество баллов наберет самый сильный из них.
- ✓ **Сравните собственный рейтинг с рейтингами конкурентов.** Оцените свою компанию по такому же принципу, а затем сравните себя с конкурентами. Ваша компания сильнее? Если нет, тогда в качестве одной из целей стратегического плана можно принять увеличение конкурентоспособности.



В компьютерной программе *Marketing Builder*® от компании *JIAN* имеется образец редактора *Excel* для написания таблицы анализа конкурентов. Я помогал *JIAN* разрабатывать данную программу и, насколько мне известно, она стоит всего 50 долларов. Если вам срочно нужно составить детальный план, можете воспользоваться ею. (Нет, я не получаю процентов от ее продаж и, стало быть, не пекусь о собственной выгоде. Однако лично мне данная программа представляется полезной, и поэтому я разместил ссылку на нее на моем Web-сайте [www.insightsformarketing.com](http://www.insightsformarketing.com).)

## Ваша маркетинговая стратегия

В данном разделе вы должны указать, с помощью каких мер компания намеревается достигнуть той или иной цели. У одних людей не возникает никаких сложностей с его написанием, другим, напротив, он дается с трудом. Основная проблема состоит в том, чтобы определить различие между целью и стратегией. Цель просто формулирует что-то, чего в следующем году надеется достичь компания. Стратегия же указывает путь, который приведет компанию к достижению этой цели в частности и поможет добиться успеха в целом.



Цель может быть сформулирована примерно так: “Посредством увеличения доли рынка на 2 пункта укрепить наши лидерские позиции на рынке персональных компьютеров”. Стратегия же может заключаться в следующем: “Предложить новые продукты, пользующиеся большим спросом, а также продвигать наш бренд с акцентом на высоком качестве, чтобы увеличить долю рынка на 2 пункта”.

## Объединение стратегии и цели

Некоторые люди считают, что различие между целью и стратегией велико. Если вы придерживаетесь такого же мнения, тогда раздел *Стратегия* пишется отдельно. В противном случае объедините разделы *Цель* и *Стратегия* в один. То, какой смысл вы вкладываете в этот план, не имеет большого значения, главное, чтобы он работал. (Более подробно тема разработки и определения маркетинговых стратегий рассматривается в главе 2.)

Посредством тактических мер (“5P” — подробнее см. в главе 1), предусмотренных маркетинговым планом, стратегия содействует достижению цели. План же, со своей стороны, объясняет, каким образом тактика использует стратегию для достижения цели.

## Стратегия и здравый смысл

На самом деле проверить, насколько стратегия отвечает здравому смыслу, довольно не просто. В отличие от математической формулы или столбца в электронной таблице, здесь нет универсального метода. Впрочем, это не означает, что вы бессильны. Вы можете окинуть свою стратегию строгим взглядом и посмотреть, нет ли у нее очевидных недостатков.

### Стратегия не отражает ограниченность в ресурсах



Не стройте наполеоновских планов. Если в данный момент вы занимаете десятую позицию в своем сегменте рынка или отрасли, не составляйте план, предусматривающий, что благодаря новой рекламе и почтовым рассылкам вы станете номером один. Стратегия должна быть разумной и реалистичной. Кроме того, достаточно ли у вас ресурсов, чтобы осуществить эту стратегию за то время, которым вы располагаете?

### Стратегия требует коренных перемен в поведении потребителей

Маркетинговая кампания способна оказывать определенное влияние на людей. Однако если вы планируете, что менеджеры согласятся отпустить с работы своих подчиненных каждую вторую пятницу, чтобы последние посетили семинар, спонсируемый вашей фирмой, я надеюсь, что у вас есть запасной план. Реальность такова, что работодатели не склонны предоставлять работникам дополнительное свободное время. Тут не поможет ни мощный коммерческий призыв, ни красочный рекламный проспект. Единственный способ добиться цели — это грамотно совместить участие в подобных семинарах с рабочим процессом. В противном случае никакая маркетинговая программа не будет успешной. Это утверждение справедливо и для потребительского маркетинга. Вы не можете изменить прочно укоренившееся убеждение, если не предоставите неопровержимые доказательства своей правоты. В качестве примера я решил привести историю под названием “Спасение грейпфрута”. Речь в ней идет о новой кампании, цель которой — создать среди потребителей имидж грейпфрута как полезного и модного продукта питания. Бьюсь об заклад, что эта стратегия далека от реальности.



#### Спасение грейпфрута

Представьте себя на месте ведущего производителя грейпфрутов штата Флорида. Вы счастливы? Нет. Данная товарная категория находится в упадке, и в течение последних пяти лет объемы продаж постоянно снижаются. Выбор стратегий невелик — либо вы начинаете выращивать апельсины, либо пытаетесь восстановить продажи грейпфрутов до прежнего уровня.

Как правило, грейпфруты потребляют пожилые люди. По данным *Департамента цитрусовых штата Флорида*, обычно они едят их на завтрак. Имидж “продукта пожилых людей” существенно снижает объемы продаж; к тому же занятые люди считают, что грейпфрут не очень удобно есть, особенно когда времени в обрез. Его нужно очистить, разрезать и только после этого съесть. Однако это обстоятельство не должно обрекать грейпфрут исключительно на пожилую аудиторию. Омары, например, есть еще труднее, и тем не менее, они пользуются большой популярностью. Возникает вопрос: если изменить имидж грейпфрута, сможет ли он снова стать популярным?

Сегодня производители грейпфрутов пытаются возродить былые объемы продаж посредством новой рекламной кампании. Рекламные ролики позиционируют грейпфрутовый сок как модный альтернативный напиток для 20- и 30-летних женщин, заботящихся о своем здоровье. Впрочем, изобразить его модным оказалось довольно сложно. С этой целью производители начали размещать рекламу в журналах, которые, по их мнению, читают женщины данной категории. Кроме того, были разработаны и представлены новые коктейли на основе грейпфрутового сока. Рекламировались они на различных светских

мероприятиях, таких как фестивали альтернативного кино. Чтобы маркетинг был успешным, нужно завоевать доверие *неформальных лидеров*, т.е. людей, дающих начало новомодным тенденциям. Неформальные лидеры регулярно посещают такие мероприятия, как кинофестивали, и производители грейпфрутов надеялись, что, вернувшись домой, они начнут рекомендовать напитки своим друзьям и автоматически сделают их модными.

Однако данная стратегия весьма рискованна. Соответствие моде — это самый переменчивый и скоротечный образ бренда. Скорее всего, через несколько лет этот план лопнет как мыльный пузырь. Мой маркетинговый опыт подсказывает мне, что более реалистичной и надежной стратегией для бедняги грейпфрута была бы стратегия свежести для скучающего потребителя, а не попытка придать ему имидж щеголеватой молодости.

### **Конкурент уже использует данную стратегию**

Такое предположение — это чрезвычайно распространенная ошибка. Чтобы избежать ее, в разделе “Стратегия” вашего маркетингового плана сделайте краткий обзор стратегии каждого конкурента. В примечании объясните, чем ваша стратегия отличается от стратегий конкурентов. Если вы занимаетесь маркетингом услуг по наладке и ремонту компьютерной техники в Лос-Анджелесе, тогда действительно важно знать, чем ваша стратегия отличается от стратегий многочисленных конкурентов, работающих в этом регионе. Вы специализируетесь на определенном типе оборудования? Делаете акцент на скорости предоставления ремонтных услуг? Распространяете и поддерживаете оборудование CAD/CAM, которое напрямую получаете от ведущего производителя? Чтобы план стал действительно эффективным, необходима особая стратегия. Избегайте того, чтобы стать одним из многих — это невыгодно и даже опасно.

### **Стратегия требует наличия знаний, которых у вас нет**

Я не могу использовать некоторые великолепные стратегии для своего бизнеса, так как не обладаю достаточными знаниями для их реализации. Например, в настоящее время постоянно растет потребность в курсах по обучению работе на компьютерах, однако у моей фирмы нет опыта в подготовке, предложении и проведении компьютерных курсов. Я могу написать великолепный план, описывающий завоевание в следующем году 10 % рынка компьютерных курсов в северо-восточной части США, однако на деле я вряд ли добьюсь такого результата. Стратегии, предусматривающие малознакомые или неизвестные вам виды деятельности, — это стратегии начинающих компаний, а не маркетологов. Если вы хотите начать новый бизнес, можете выделить для этой цели небольшую часть ресурсов, но подвергайте риску весь маркетинговый план.

## *Суммирование маркетинговой программы*

*Маркетинговая программа* (см. главу 1) — это комбинация маркетинговых видов деятельности, которые вы используете, чтобы оказывать влияние на целевую аудиторию и, в частности, побуждать ее приобрести ваш товар. Маркетинговая программа начинается с анализа “5P” и других факторов влияния (см. главу 2), т.е. с того, как компания может стимулировать принятие покупательского решения. Заканчивается программа принятием решения о том, как будут использоваться имеющиеся точки влияния. Обычно тактика может применяться во всех пяти маркетинговых точках влияния: продукции, цене, размещении, продвижении и персонале.



Рекомендую выбрать самые приоритетные факторы влияния на предстоящий плановый период и вложить в них ресурсы, чтобы добиться максимальной отдачи. Отнеситесь к процессу выбора внимательно. Для реализации программы выберите не более трех факторов, а остальные (их может быть довольно много) используйте как вспомогательные средства. Затем разработайте отдельный план для каждого из приоритетных факторов влияния.

Далее рассмотрите возможность использования печатной рекламы в специализированных торговых журналах, чтобы ознакомить потенциальных покупателей с предлагаемой вами ассортиментной группой. Для этого вы должны определить, в каких именно журналах целесообразно поместить рекламу. Условия размещения рекламы в том или ином журнале можно узнать, позвонив в его отделы рекламы. (Подробнее этот вопрос рассматривается в главе 7.) Также вам нужно решить, сколько и какие именно рекламные объявления вы хотите поместить, а после этого составить бюджет рекламной кампании.

Таким же образом проанализируйте каждый пункт маркетинговой программы, и вы узнаете, сколько средств потребуется для реализации каждого ее компонента. Сложите все предполагаемые расходы и вы поймете, насколько реалистичным может быть конечный результат. Не слишком ли велики расходы по сравнению с прогнозируемыми объемами продаж? Не превышает ли полученная сумма маркетинговый бюджет компании? В любом случае постарайтесь составить финансовую смету, которая будет многообещающей, но в то же время «посильной».



Составьте крупноформатную таблицу. Выведите формулы, которые предусматривают дополнительные расходы для получения как промежуточных, так и итоговой сумм, а затем вычтите итоговую сумму из прогнозируемого объема продаж. В результате вы получите итоговую прибыльность своей программы.

**Таблица 3.1. Бюджет программы, подготовленный с использованием крупноформатной таблицы**

Компоненты программы	Прямые маркетинговые расходы (в долл.)
Основные факторы влияния	
Коммерческие визиты	450 700
Телефонный маркетинг	276 000
Реклама в отраслевых журналах	1 255 000
Разработка новой ассортиментной группы	171 500
Промежуточный результат	2 153 200
Вспомогательные факторы влияния	
Скидки оптовым покупателям	70 000
Экспозиции в местах продажи	125 000
Новая Интернет-страница с онлайн-каталогом	12 600
Печатный каталог	52 000
Реклама	18 700
Павильон на ежегодной торговой ярмарке	22 250
Новая упаковка	9 275
Промежуточный результат	309 825
Прогнозируемые объемы продаж по данной программе	23 250 000
За вычетом общей стоимости программы	–2 463 25
Чистые объемы продаж от данной маркетинговой программы	20 768 975

В табл. 3.1 приводится упрощенный вариант крупноформатной таблицы, который поможет быстро и точно оценить маркетинговую программу небольшой компании. В данном случае представлена программа компании, которая ведет оптовую торговлю подарками по всей территории США. В качестве основных точек влияния данная компания выбрала личную продажу, телефонный маркетинг и печатную рекламу. Кроме этого в данный период она выделяет необходимые средства на завершение разработки и выпуск новой товарной линии.

В сравнении с основными компонентами (составляющими 87 % от общего бюджета), вспомогательные факторы влияния требуют относительно мало средств, однако несмотря на это они имеют большое значение. Обновленная Web-страница, например, — это очень важный вспомогательный компонент, потому что она позволит покупателям задать вопросы и получить на них ответы. Кроме того, она будет служить в качестве виртуального каталога и тем самым сэкономит средства компании, которые потребовались бы на выпуск печатного каталога и его отpravку по почте. Кроме этого компания планирует представить новую серию напольных экспозиций, предназначенную для установки в местах приобретения, а именно в некоторых розничных магазинах. Ожидается, что эти экспозиции, а также улучшенная упаковка увеличат товарооборот продукции компании в розничных магазинах.

Если маркетинговый план рассчитан на различные группы потребителей, необходимо составить соответствующее количество крупноформатных таблиц (по образцу той, которая представлена в табл. 3.1) и проанализировать соответствующую маркетинговую программу.

Например, компания, маркетинговая программа которой представлена в табл. 3.1, продает свои товары магазинам подарков, что, собственно, и является целью данной программы. Но она также сотрудничает с магазинами канцелярских товаров. И хотя ее торговые представители посещают как магазины подарков, так и канцелярских товаров, каждый из этих клиентов располагает различным ассортиментом и использует разные средства продвижения продукции. Они покупают товары из разных каталогов, оформляют разные экспозиции, а их руководители читают разные отраслевые журналы. В результате компания должна разработать для каждого из них отдельную маркетинговую программу и распределить соответствующим образом дублирующие друг друга расходы. (Например, при осуществлении двух третей коммерческих визитов в магазины подарков, расходы на них в соответствии с маркетинговой программой для этих магазинов должны равняться двум третям от общего бюджета.)

## *Детализация маркетинговой программы*

В этой части плана необходимо детально объяснить, каким образом вы планируете использовать все компоненты маркетинговой программы. Опишите каждый компонент в отдельном разделе. Это означает, что данная часть плана может быть довольно большой, но не ограничивайте себя. Используйте столько страниц, сколько нужно. Чем более подробным будет описание, тем легче будет внедрить план или же переписать его в следующем году.

Это самая большая по объему часть плана, в данной главе мы не будем останавливаться на ней подробно. Информация о том, как можно использовать различные компоненты маркетинговой программы, начиная от позиционирования товара на Web-страницах и заканчивая ценообразованием, представлена в главах 7–17 этой книги.

В этой части плана нужно описать пять факторов влияния — товар, цену, распределение, продвижение и персонал. Велика вероятность того, что потребуются разбить эти категории на подкатегории. Вы можете последовать примеру данной книги и разбить их в соответствии с главами 7–17.



Нет смысла детально рассматривать те компоненты маркетинговой программы, которые изменить невозможно. Бывает так, что человек, составляющий маркетинговый план, не может изменить политику ценообразования, распределения

или выпуска новой товарной линии. Определите границы, в которых вы можете работать. Стремитесь расширить их, однако не забывайте об их существовании, иначе план утратит эффективность. Если вы можете контролировать только процесс продвижения, тогда сделайте его ключевым элементом маркетинговой программы, но не пренебрегайте возможностью использовать и другие точки влияния, если таковая представится. Отметьте на отдельном листе бумаги все спорные вопросы или проблемы, которые вам нужно решить, и лишь затем составляйте такой план, с помощью которого вы сможете адекватно отреагировать на эти различные сдерживающие факторы. (При наличии у компании различных точек влияния, раздел “Сдерживающие факторы” должен быть включен в “Ситуационный анализ”.)

## Управление маркетинговой программой

Основная цель этого раздела — обеспечение необходимым количеством работников в нужном месте и в нужное время для выполнения запланированного объема работ. Вы суммируете основные виды деятельности, которые должны осуществляться вами, работниками и работодателем для выполнения маркетинговой программы. Далее они поручаются отдельным сотрудникам, с учетом их способностей и должности.

Иногда структура этого раздела усложняется — в частности, когда в нем затрагиваются вопросы управления, такие как способы повышения производительности труда торгового персонала или необходимость в децентрализации маркетинговой функции. При наличии торговых служащих или дистрибьюторов необходимо разработать отдельные планы по организации, мотивации и контролю над их деятельностью. Для них следует разработать план, который можно было бы использовать при формировании, распределении и отслеживании каналов привлечения клиентов. Начните эти подразделы с описания текущего подхода, а затем проанализируйте его сильные и слабые стороны, используя информацию от вышеупомянутых продавцов, официальных представителей и дистрибьюторов. В завершение представьте свои рекомендации.



Не забывайте *сначала* ознакомить перечисленных выше людей с новыми идеями и узнать их мнение, и только потом претворять эти идеи в жизнь. Не стоит удивлять продавцов, торговых представителей и дистрибьюторов новыми системами или методами, потому что в противном случае они могут противостоять этим переменам, что в итоге снизит объемы продаж. Делайте все возможное и невозможное для вовлечения этих людей в процесс планирования. Люди хорошо справляются с осуществлением маркетинговых планов только тогда, когда они их понимают и верят в них.

## Планирование расходов и доходов

Теперь пришло время выступить в роли бухгалтера и плановика (нравится вам это или нет). Это необходимо для того, чтобы:

- ✓ Оценить будущие объемы продаж, в долларах или других единицах измерения, для каждого продукта, предусмотренного в вашем плане.
- ✓ Обосновать данную оценку. В случае если это сделать трудно, разработать сценарий наихудшего развития событий.
- ✓ Определить срок, в течение которого компания будет нести убытки, и выполнять планируемые программой мероприятия. (Эти действия помогут как при

составлении предыдущего раздела, так и в подготовке к такой весьма неприятной задаче, как планирование месячного маркетингового бюджета.)

- ✓ Составить месячный маркетинговый бюджет, в котором будет указана ориентировочная стоимость программы на каждый месяц следующего года, а объемы продаж разбиты по продукту, по территории или по месяцам.



Начинающим и небольшим компаниям рекомендуется планировать расходы и доходы на *наличной основе*. Иными словами, следует оплачивать, например, годовой тираж рекламных проспектов в том месяце, в котором требует типография, а не распределять эти расходы на весь год. Этот принцип справедлив и для выручки от продаж. Если сбор выручки занимает около 30 дней, тогда, например, в декабре отобразите в отчетности выручку, поступившую в ноябре, а декабрьские продажи пока не учитывайте. Финансовая политика на наличной основе не нравится бухгалтерам, которые предпочитают метод начислений (см. книгу Джона А. Трейси *Бухгалтерский учет для «чайников»*, 2-е издание, издательство Wiley). Следует заметить, что именно благодаря бухгалтерскому учету на наличной основе небольшие компании и удерживаются на плаву. Главное правило — кассовый остаток на конец каждого месяца должен быть позитивным (или хотя бы безубыточным).

Если ваши прогнозы, составленные на наличной основе, показывают, что некоторые месяцы будут убыточными, измените план таким образом, чтобы можно было их компенсировать (или же возьмите кредит). Иногда обстоятельный анализ денежных потоков может подтолкнуть вас к изменению основной стратегии. Один бизнесмен, занимающийся торговлей с юридическими лицами и компаниями, ради привлечения большего числа клиентов принял в качестве основной маркетинговой цели оплату кредитными карточками, а не посредством выставления счетов. Компании-клиенты начали с ним сотрудничать, и в итоге период сбора выручки сократился с 45 до 10 дней. Эта мера значительно оздоровила денежные потоки, покупательную способность и рентабельность компании.



При планировании объема продаж вы можете воспользоваться несколькими эффективными методами — прогнозом увеличения (*buildup forecasts*), прогнозом показателей (*indicator forecasts*) и прогнозом временного периода (*time-period forecasts*). Ниже приводится подробное описание каждого метода, чтобы вы могли выбрать наиболее подходящий. Если что-то вызывает у вас беспокойство, используйте самый осторожный метод. Некоторые маркетологи, чтобы составить более точный прогноз, одновременно используют несколько методов, а затем на основе полученных результатов рассчитывают среднее значение.

## Прогноз увеличения

Такие прогнозы могут быть конкретными или общими, более поверхностными или более глубокими. Обязайте торговых представителей или продавцов составить прогноз объема продаж на следующий период и объяснить, на чем он основывается. Затем для получения общих данных объедините все эти прогнозы.

Данный вид прогноза используется в случае недостаточного количества потребителей, покупательную способность каждого в отдельности можно прогнозировать. В качестве основы для работы можете использовать данные об объеме продаж, полученные, например, из каждого магазина, торгующего вашими товарами, или основывающиеся на информации о почтовых рассылках каждой тысячи каталогов. Что бы ни лежало в основе программы, начинайте с проверки каждого из элементов, постепенно переходя к более общим оценкам.

## Прогноз показателей

Данный метод связывает прогноз с экономическими показателями, которые изменяются в зависимости от объема продаж. Например, известно, что в строительном бизнесе прошлый объем продаж соотносится с ростом ВВП (валового внутреннего продукта или совокупного продукта). Поэтому можно планировать будущий объем продаж как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения, в зависимости от того, какой рост экономики в целом эксперты ожидают в следующем году.

## Прогноз на основе нескольких сценариев

Этот вид прогноза основывается на вопросе “Что если?”. Начинается он с предположения, что объем продаж увеличится в следующем году настолько же, насколько он увеличился в этом году. Затем вы прогнозируете степень воздействия данного предположения на план и разрабатываете несколько альтернативных сценариев.

Вы можете воспользоваться следующими сценариями:

- ✓ Что если конкурент совершит технологическое открытие?
- ✓ Что если ваша компания купит компанию конкурента?
- ✓ Что если правительство начнет или прекратит регулирование вашей отрасли?
- ✓ Что если ведущий конкурент потерпит неудачу?
- ✓ Что если у вашей компании возникнут финансовые проблемы и она будет вынуждена отказаться от прежних планов и сократить штат сотрудников?
- ✓ Что если ваша компания удвоит затраты на рекламу?

Продумайте, как может измениться покупательский спрос в соответствии с каждым сценарием, и после этого составьте соответствующий прогноз. Например, если конкурент предложит на рынке какую-то технологическую новинку, можно предположить, что объемы продаж вашей продукции снизятся на 25%.

Однако при использовании этого метода существует одна проблема — слишком много сценариев возможного развития событий. Вашему же начальнику (если он у вас есть) требуется один прогноз объема продаж и одно дополнение к маркетинговому бюджету. Вы можете выбрать сценарий, который вы лично считаете наиболее вероятным, и работать с ним. Однако это не выход, если у вас нет полной уверенности в том, что это действительно самый вероятный и оптимальный сценарий. В этом случае вам придется разрабатывать все сценарии, а затем вывести среднее значение на основе вероятности каждого из них.

Например, осторожный прогноз объема продаж дает 5 млн долларов, а оптимистичный — 10 млн. Вероятность осуществления осторожного прогноза равняется 15%, а оптимистичного — 85%. Среднее значение объема продаж рассчитывается следующим образом:  $[(\$5\,000\,000 \times 0,15) + (\$10\,000\,000 \times 0,85)] : 2 = \$4\,630\,000$ .

## Прогноз временного периода

Оценка объемов продаж с использованием данного метода осуществляется по итогам определенного периода времени — например, недели или месяца. Затем по сумме этих результатов производится оценка за год. Данный метод целесообразно использовать тогда, когда программа или рынок претерпевают существенные изменения в течение года. К примеру, этим методом пользуются лыжные курорты, которые получают доход только в определенное время года. Его же используют компании, которые в течение года планируют выпустить на рынок новые товары или начать новую рекламную кампанию в один или два *этапа* (опреде-

ленные периоды времени). Связано это с тем, что именно в эти периоды наблюдается значительный рост объемов продаж. Предпринимателям, небольшим компаниям и любым другим коммерческим структурам, зависимым от денежных потоков, необходимо использовать данный метод, так как с его помощью можно составить хорошее представление о денежных средствах, которые поступят в течение недели или месяца. Годовой объем продаж в данном случае не подходит, поскольку он не показывает, в какие периоды денежные средства будут поступать, а в какие будет ощущаться их нехватка.

## Создание контрольной функции

Это последний и самый короткий раздел плана. Однако в некотором смысле он имеет и наибольшее значение, поскольку в нем вы описываете то, как вы будете контролировать его осуществление.

Определите требования к реализации плана и подробно опишите их. Например:

- ✓ Во всех местах осуществления продаж к 1 июня сотрудники должны начать использовать новые каталоги и сценарии продаж.
- ✓ Если рекламная кампания будет осуществлена в соответствии с планом, к концу первого квартала доходы должны увеличиться до 75 тыс. долларов в месяц.

Подобные требования позволяют вам (а также, к сожалению, вашим работодателям и инвесторам) без труда осуществлять контроль над выполнением данного маркетингового плана. Кроме того, они заблаговременно указывают на возможные задержки или проблемы и предлагают возможное решение.



Исследование, проведенное компанией *The Aelera Corporation*, показало, что только 61 % маркетинговых программ действительно результативны. Вероятность провала очень велика, и поэтому старайтесь извлекать максимальную пользу из имеющихся средств управления и контроля, чтобы заранее определять и корректировать возможные отклонения от плана.

## Разработка плана с использованием шаблонов и других вспомогательных средств

При разработке плана вы можете воспользоваться уже созданными шаблонами. К сожалению, многие компании скрывают свои планы, считая их профессиональной тайной, однако есть авторы, которые публикуют свои планы целиком или частично. Не пренебрегайте их наработками.



Многие книги по маркетингу содержат образцы и шаблоны маркетинговых планов. Ниже приводится список наиболее известных изданий:

- ✓ Alex Hiam, *The Vest-Pocket Marketer* (Издательство *Prentice Hall*).
- ✓ Alex Hiam, *The Marketing Kit For Dummies* (Издательство *Wiley*). Для нетерпеливых читателей в этой книге имеется великолепный образец, который позволяет создать маркетинговый план всего за пять минут.

- ✓ David Gumpert, *How to Really Create a Successful Marketing Plan* (журнал *Inc.*).
- ✓ William Cohen, *The Marketing Plan* (Издательство *John Wiley & Sons*).

Эти книги вы можете заказать по адресу [www.insightsformarketing.com](http://www.insightsformarketing.com). На этом сайте предложены также компьютерные программы для составления планов и собраны ссылки на другие книги по данной тематике.