

РАЗРАБАТЫВАЕМ ПЛАН МАРКЕТИНГА: составление итогового документа

Величайшее из достоинств оратора - не только сказать то, что нужно сказать, но и не сказать того, что не нужно.

Цицерон

Итак, мы подошли к заключительной статье нашего цикла – непосредственно к составлению самого документа плана маркетинга. В нем должно найти отражение все, что было описано в предыдущих статьях – от миссии вашего предприятия до политики продвижения. Если в течение года вы внимательно работали над материалами каждой статьи и применяли описанные инструменты в своей работе, то вам не составит труда оформить все разрозненные наброски в один документ, пригодный для дальнейшего использования.

Составление итогового документа плана маркетинга подразумевает, что вам необходимо:

- оформить результаты работы с материалами предыдущих статей в письменном виде в соответствии с предложенной далее структурой;
- довести содержание плана маркетинга до сотрудников;
- установить контроль за выполнением плана маркетинга.

Этим вопросам и посвящена заключительная статья.

Структура плана маркетинга и содержание основных разделов

Как правило, документ плана маркетинга содержит следующие разделы:

- I. Резюме для руководителей
- II. Введение
- III. Основная часть
 - ~ SWOT-анализ
 - ~ Цели маркетинга
 - ~ Маркетинговые политики
 - ~ Рабочий график
 - ~ Бюджет
 - ~ Средства контроля и процедура внесения корректив
- IV. Приложения

Остановимся подробнее на содержании каждого из этих разделов.

1. Резюме для руководителей

Это первая часть плана маркетинга и, возможно, единственная, которую прочтет руководитель предприятия (если, конечно, не он сам готовил маркетинговый план). Основные положения плана (резюме) должны быть изложены на одной странице. Во-первых, это удобно для восприятия, во-вторых, необходимость уместить все на одном листе заставит

вас отбирать только самое важное, отбрасывая все несущественные детали. Поэтому в резюме в краткой и сжатой форме должны быть представлены основные моменты и выводы плана маркетинга. Естественно, резюме пишется в самый последний момент, когда план маркетинга уже готов, и помогает окончательно структурировать всю изложенную в нем информацию и отметить наиболее важные моменты.

2. Введение

Введение предназначено для тех, кто не знаком с общей ситуацией на предприятии и на рынке, не знает предпосылок создания плана маркетинга. Во введении следует описать причины подготовки плана маркетинга, его цели и применение. Кроме того, в этот раздел следует включить:

- ~ миссию вашего предприятия и описание его целей;
- ~ информацию об основных факторах и событиях, определяющих ведение дел на вашем предприятии в течение предыдущего года;
- ~ описание ассортимента ваших товаров и услуг, и резюме продаж за предыдущий период;
- ~ основные допущения, на которых основывается план маркетинга (*например: по данным исследований объем потребления продукции предприятия в следующем году увеличится на 5%*).

3. SWOT-анализ

В этом разделе необходимо привести краткие результаты SWOT-анализа: основные сильные и слабые стороны вашего предприятия, а также основные возможности и угрозы внешней среды. Также в этот раздел обязательно нужно включить выводы, сделанные на основе SWOT-анализа. Он должен включать:

- ~ описание основных направлений развития вашего предприятия (сочетание рыночных возможностей и сильных сторон вашего предприятия);
- ~ основные задачи (сочетание угроз и сильных сторон – что нужно предпринять, чтобы снизить угрозы внешней среды);
- ~ основные проблемы вашего предприятия: сочетание возможностей и слабых сторон предприятия (что может помешать вам воспользоваться предоставляющимися возможностями), а также сочетание угроз и слабых сторон (самые большие опасности для предприятия).

Полные данные SWOT-анализа желательно приводить в приложении, чтобы не перегружать основную часть вспомогательными материалами.

4. Цели маркетинга

В этом разделе необходимо обосновать выбор наиболее привлекательных для вашего предприятия сегментов рынка и привести их краткое описание. Также необходимо сказать здесь о том, в чем будет заключаться основное отличительное преимущество вашего предприятия (продукции) – основа его позиционирования.

После данных о целевых рынках и основах позиционирования вашего товара (предприятия) необходимо указать цели, которые вы хотели бы достичь в течение планируемого периода. Еще раз напомним, что цели должны быть конкретными (**S**pecific), измеримыми (**M**asurable), достижимыми (**A**chievable), ориентированные на результат (**R**esult-oriented) и четко привязанными ко времени (**T**ime-bounded) (так называемые SMART-цели).

5. Маркетинговые политики

Здесь необходимо указать, с помощью каких методов вы планируете достичь обозначенных в предыдущем разделе целей. Данный раздел будет состоять из четырех подразделов – описание товарной, ценовой, сбытовой политики и политики продвижения.

5.1. Товарная политика

В этом разделе плана должна быть отражена следующая информация:

1. результаты ревизии товара (тип товара (повседневного, особого, пассивного спроса, предварительного выбора), стадия жизненного цикла, описание товара по многоуровневой модели, текущие финансовые показатели, объемы и динамика продаж за предыдущий период в натуральном выражении).
2. краткое изложение стратегии в отношении товара, включая:
 - ~ определение широты ассортимента;
 - ~ принятие решения о целесообразности использовании марки;
 - ~ определение необходимого уровня качества товара.

5.2. Ценовая политика

В этом разделе необходимо уделить внимание следующим моментам:

- ~ описать выбранную стратегию ценообразования (внедрение на рынок, снятие сливок или специализация на конкретном сегменте) и обосновать ее выбор;
- ~ описать методику ценообразования, привести расчеты себестоимости вашего товара/услуги;
- ~ привести окончательную цену и описать методы адаптации цены, которые планируется применять для данного товара (ранжирование цен, скидки, методы ценовой дискриминации и учета психологических аспектов цены).

5.3. Сбытовая политика

В этом разделе необходимо:

- ~ провести оценку существующей сети распределения (по охвату и характеристикам торговых точек);
- ~ перечислить цели сбыта;
- ~ указать планируемую интенсивность распределения и длину канала распределения;

Критерии выбора посредника (в случае необходимости) лучше привести в приложении, чтобы не перегружать основную часть документа.

5.4. Политика продвижения

В этом разделе следует:

- ~ установить цели и задачи продвижения;
- ~ привести основные характеристики целевой аудитории, на которую вы будете ориентировать свои обращения;
- ~ рассчитать и обосновать бюджет продвижения;

- ~ описать основные методы продвижения (которые вы собираетесь применить для продвижения вашего товара) и обозначить основные пункты программы продвижения.

Подробное описание всех планируемых методов продвижения лучше привести в приложении.

6. Рабочий график

После описания маркетинговой стратегии в целом, необходимо составить детальный план, по которому будет вестись и контролироваться работа. Лучше всего этот раздел оформлять в виде таблицы формата «дело» / «ответственный за выполнение» / «срок исполнения». Следует отметить, что без такого конкретного графика вероятность выполнения плана резко снижается, так как непонятно, кто за что отвечает и когда все должно быть закончено. Даже если в выполнение какого-либо пункта программы вовлечено несколько человек, отвечать за его выполнение должен только один.

На основе общего рабочего графика, рассчитанного на год, можно составить аналогичные графики отделов на год, квартал, месяц, и неделю. По этим графикам удобнее как работать, так и контролировать выполнение плана.

7. Бюджет

В разделе бюджет необходимо привести структуру и общую сумму расходов на все запланированные мероприятия.

8. Средства контроля и процедура внесения корректив

В этом разделе прописываются:

- ~ средства контроля за исполнением плана маркетинга. Наиболее эффективным, с нашей точки зрения, средством контроля будет являться еженедельный отчет о выполнении рабочего графика (либо о причинах срывов отдельных мероприятий). Еженедельная отчетность оптимальна с точки зрения гибкости (можно вовремя отреагировать на отставание от графика), и в то же время, не отнимает много времени. Данная система отчетности основывается на недельном плане отдела.
- ~ Процедура внесения корректив в план маркетинга. Так как год – достаточно длительный период, то почти наверняка вам придется вносить коррективы в ваш план. Это совершенно нормальная ситуация, следовательно, в этом разделе необходимо сразу же прописать, в каких случаях допустимо вносить изменения в план маркетинга, и в какой форме это должно быть сделано.

9. Приложения

В приложении желательно разместить всю вспомогательную информацию, подтверждающую оценки и выводы, сделанные в основной части плана. Как правило, здесь находятся результаты SWOT-анализа, подробная информация о конкурентах, покупателях, результаты исследований – все, что необязательно должно присутствовать в основном отчете, но желательно для его всестороннего изучения.

Советы по оформлению плана маркетинга

Определив, ЧТО должно быть написано в плане маркетинга, перейдем к тому, КАК это должно быть написано. Приведем несколько советов, которые помогут вам составить план

маркетинга, удобный для восприятия. Отдельные советы уже прозвучали в описании тех пунктов плана, в которых они были наиболее уместны, здесь же собраны наиболее общие рекомендации.

- ~ во-первых, план должен быть составлен в письменном виде. Пока вы не оформили свои мысли на листе бумаги, - у вас нет плана;
- ~ во-вторых, план должен быть ясным, сжатым и легким для чтения;
- ~ в третьих, оптимальный горизонт планирования – 1 год. Это связано с тем, что рынок постоянно меняется благодаря действиям конкурентов, правительства, изменению мнений потребителей. В условиях отсутствия стабильности за год ситуация может измениться настолько, что план придется полностью переписывать.

Коммуникации относительно плана маркетинга

Самая большая ошибка, которую можно совершить после написания плана маркетинга – это отложить его в шкаф и забыть. Однако это происходит, к сожалению, не так уж редко. На самом деле, работа по плану маркетинга не заканчивается с его написанием, а скорее начинается. Его содержание нужно довести до всех сотрудников, которые будут принимать участие в его реализации.

Однако это не значит, что нужно каждому сотруднику раздать по экземпляру плана маркетинга. Во-первых, каждому сотруднику из плана маркетинга нужно знать только то, что непосредственно относится к его деятельности, а также в общих чертах представлять общую схему работы. Во-вторых, полный план маркетинга является секретным документом, так как содержит ценнейшие для конкурентов сведения о стратегии развития вашего предприятия.

Соответственно, для каждого подразделения (если штат небольшой – то и для каждого сотрудника) лучше подготовить свой специальный экземпляр плана (это может быть 1-2 страницы, либо электронное письмо), в котором будет содержаться только те сведения, которые необходимы лично ему.

Резюме

Итак, работа над документом плана маркетинга состоит из трех основных этапов:

- ~ составление документа в соответствии с предложенной в данной статье структурой;
- ~ доведение содержания плана маркетинга до сотрудников вашего предприятия (в необходимом для каждого из сотрудников объеме);
- ~ реализация плана маркетинга и контроль за его выполнением.

При подготовке статьи были использованы следующие материалы:

1. Вествуд Дж. Маркетинговый план. СПб: Питер, 2001. – 256 с.
2. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.
3. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер, 2002. – 352с.
4. Манн И. Маркетинг на 100%. – СПб: Питер, 2003. – 240 с.