John Westwood
Джон Вествуд

Маркетинговый план:

кратко, ясно, просто

Определяем стратегию, исследуем рынок
и развиваем бизнес

Издательство «Олимп–Бизнес»
Москва, 2020

Содержание

Предисловие 7

1. Введение 9
Что такое продажа? 12
Что такое маркетинг? 12
Что такое маркетинговое планирование? 15
Этапы подготовки маркетингового плана 16

2. Анализ текущей ситуации. Маркетинговый аудит 21
Аудит маркетинговой среды 21
Аудит маркетинговой деятельности 21
Аудит маркетинговой системы 22
Маркетинговая среда — изучение конъюнктуры рынка . . 22
Исследование внутреннего рынка 30
Что такое сегментация рынка? 30
Перечень контрольных данных 32
Способы представления данных 34
Анализ текущей ситуации 38
SWOT-анализ 39

3. Цели 45
Что такое маркетинговая цель? 45
Основные виды продукции 48
Продуктовая линейка 50
Относительные темпы роста и доля рынка 54
Рыночный портфель — увеличение числа доступных рынков 58

Содержание

Прикладные продажи 58
Экспорт 62
Анализ расхождений 64

4. Стратегии и планы действий 69
Что такое маркетинговая стратегия? 69
Стратегии в области ценообразования 71
Клиентские стратегии 72
Управление взаимоотношениями с клиентами 72
Работа с ключевыми клиентами 74
Разработка стратегий 76
Планы действий 85

5. План сбыта 89
Маркетинговые каналы 89
Прямые продажи 91
Реализация 92
Телемаркетинг 98
Ведение бизнеса в Сети 100
Электронная почта / электронный маркетинг 102
М-коммерция 103
Прямая почтовая рассылка 105
Физическая реализация, складирование и расположение производства 105
Обслуживание клиентов 106

6. План по рекламе и продвижению 111
Персонал 111
Реклама и продвижение 114
Реклама онлайн 115
Рост использования PR 120
Разработка собственной стратегии в социальных сетях 121

7. Расходы и бюджет 129
Оценка прибыли и убытков 130
Финансовое планирование расходов маркетингового плана 132

8. Написание плана 139
Вступление 141
Пояснительная записка 142
Анализ текущей ситуации 144
Маркетинговые цели 155
Маркетинговые стратегии 156
График что/где/как 159
Стимулирование продаж 160
Бюджет и отчет о прибылях и убытках 161
Процедуры управления и обновления 163

9. Презентация плана, контроль и соблюдение выполнения: новая редакция 167
Представление плана 168
Контроль и соблюдение выполнения: новая редакция 174

10. Мини-планы и краткосрочные планы 177
Планы в отношении продукции 177
Планирование нового продукта 180
Выход на выбранный рынок 181
Маркетинговые планы для отдельных экспортных рынков 183

Приложение 191

Предисловие

Данная книга отличается от большинства книг по бизнесу. Это, скорее, рабочая тетрадь, которая позволит вам составить собственный маркетинговый план.

Вы шаг за шагом сможете наблюдать за разработкой маркетингового плана для вымышленной «Компании — производителя оборудования» и понять, как выполняются различные этапы маркетингового планирования; а упражнения помогут написать разделы собственного маркетингового плана.

К тому моменту, когда книга подойдет к концу, у автора будет готов свой маркетинговый план, а у читателя — свой собственный.

Книгу можно использовать по-разному, например:

- для составления индивидуальных маркетинговых планов;
- в качестве индивидуального учебного пособия;
- для тренировки группового маркетингового планирования;
- как учебник по маркетинговым курсам.

В конце книги приводится готовый маркетинговый план; по ходу повествования возникают вопросы, на которые даны развернутые ответы.

1. Введение

Планирование — одна из важнейших задач управления. Деятельность компании ведется согласно корпоративному или бизнес-плану. При этом маркетинговый план является ключевым компонентом бизнес-плана, так как должен определить наиболее перспективные возможности для вашего бизнеса, наметить пути выхода на выбранные рынки, описать способы захвата и сохранения позиций на них. Это средство коммуникации, объединяющее все элементы маркетинга в согласованном плане действий. Здесь должно быть подробно описано следующее: кто, что именно, когда, где и каким образом будет делать, чтобы достичь поставленных целей.

Общий маркетинговый план компании может состоять из нескольких небольших, менее масштабных маркетинговых планов в отношении отдельных продуктов или областей, которые могут разрабатываться при возникновении необходимости.

Большая часть книг по маркетинговому планированию посвящена теории. Такой подход хорош для студентов экономических факультетов, но слишком усложняет процесс в глазах среднего менеджера по продажам. Данная книга представляет практический подход, включающий в себя ровно столько теории, сколько необходимо для понимания процесса планирования. По мере чтения вы научитесь понимать принципы маркетингового планирования более широко — до такой степени, что будете способны выполнить базовый объем работы, необходимой для составления маркетингового плана любого типа.

Однако перед персоналом в сфере продаж и маркетинга всё чаще возникают задачи, связанные с максимально быстрым составлением индивидуальных планов для продукта или области.

Книга предназначена в помощь таким людям; это своего рода учебник по маркетингу и составлению общего маркетингового плана.

На протяжении всей книги мы будем следить за судьбой некой компании, производящей фильтры и краны. Она будет использована в качестве примера для маркетингового плана, который охватит все продукты, выпускаемые ею для внутреннего рынка. Чтобы извлечь из книги максимальную пользу, необходимо использовать приводимые примеры и по мере постепенного продвижения вперед подготовить эквивалентный маркетинговый план для продукта вашей собственной компании. К концу чтения у вас появится собственный маркетинговый план.

Чтобы облегчить процесс логического упорядочения ваших мыслей и фактов, с которыми предстоит работать, далее будет предложена формальная структура плана; ей и нужно следовать.

Это сделано для того, чтобы:

- людям, читающим план, было легче следить за вашими аргументами и видеть, как вы пришли к определенным выводам;
- вам было проще составить профессионально выглядящий и наиболее полный документ даже при наличии сравнительно небольшого объема информации.

«Компания — производитель оборудования» — компания среднего размера, базирующаяся на юге Англии. Основные данные приведены ниже.

Название компании: «Компания — производитель оборудования»	
Годовой оборот:	6 млн ф. ст.
Продажи в Великобритании:	2 млн ф. ст.
Экспортные продажи:	4 млн ф. ст.
Операционная прибыль:	1,05 млн ф. ст.
Количество сотрудников:	65
Основная продукция:	краны и фильтры

Перечислите ту же информацию ниже для вашей собственной компании или бизнес-единицы:

Название компании: _____
Годовой оборот: _____
Продажи в Великобритании: _____
Экспортные продажи: _____
Операционная прибыль: _____
Количество работников: _____
Основные продукты: _____

Прежде чем продолжить, необходимо разобраться с некоторыми основными определениями и понятиями. Для этого ответьте на следующие вопросы:

Что такое продажа?

_____
_____
_____

Что такое маркетинг?

_____
_____
_____

Что такое маркетинговое планирование?

_____
_____
_____

Сравните ваши ответы с определениями, которые приведены далее.

Что такое продажа?

Продажа — это понятие, обозначающее процесс убеждения покупателя в необходимости приобрести продукт. Продажа обеспечивает «сегодняшние заказы»; это, однако, лишь один из аспектов маркетинга.

Что такое маркетинг?

В словарях мы встречаем такое определение маркетинга: «предоставление товаров или услуг для удовлетворения потребностей клиентов». Другими словами, маркетинг — это выяснение того, чего именно хочет клиент и подходят ли продукты компании для удовлетворения этих потребностей. Кроме того, здесь подразумевается и процесс получения компанией прибыли. Успешный маркетинг предполагает наличие необходимого продукта в нужном месте и в нужное время, а также информирование об этом клиента. Именно потому он приносит «завтрашние заказы».

В маркетинге объединены возможности компании и требования ее клиентов. Компаниям приходится проявлять гибкость для достижения такого баланса на рынке; они должны быть готовы менять или вводить новые продукты, выходить на новые рынки. Им также следует научиться понимать как своих клиентов, так и рынок. Этот процесс балансировки происходит в «маркетинговой среде», которая не контролируется частными лицами или компаниями, постоянно меняется и требует неустанного мониторинга.

Поэтому маркетинг включает:

- возможности компании;
- требования заказчика;
- маркетинговую среду.

Инструменты маркетинга позволяют управлять возможностями компании и контролировать четыре основных элемента ее деятельности, которые часто называют «маркетинговым комплексом», также известным как «четыре Пи» (*англ.* four Ps — по букве «P» английского алфавита). Это четыре контролируемые переменные, которые помогают компании выработать политику, приносящую прибыль и удовлетворяющую ее клиентов:

- проданный товар (Продукт, Product);
- ценовая политика (Ценообразование, Pricing);
- как продвигается товар (Продвижение, Promotion);
- места реализации (Место, Place).

«Продвижение» и «место» в первую очередь связаны с охватом ваших потенциальных клиентов, а «продукт» и «ценообразование» позволят удовлетворить их требования.

Вопросы практики

Рассмотрим маркетинговый пакет «Компании — производителя оборудования» для линейки продуктов: «Стандартные фильтры».

Стандартные фильтры

- *Ценообразование*
  Для этого продукта мы приняли «политику скидок». Мы предлагаем:
  - ~ скидки при онлайн-покупках, поощряющие использование нашего интернет-магазина;
  - ~ оптовые скидки для поощрения крупных покупок;
  - ~ уровень скидки на следующий год в зависимости от объема покупок в этом году.

- *Продвижение*

  Для этого продукта мы приняли следующий подход:

  ~ рекламируем продукт в отраслевой периодической печати;

  ~ предоставляем ряд брошюр о продуктах, которые можно загрузить с нашего сайта;

  ~ проводим регулярные рассылки посредством обычной и электронной почты.

- *Реализация*

  Продукт продается в Великобритании через наши собственные отделы продаж и независимых дистрибьюторов. Также он доступен в нашем интернет-магазине, а за рубежом продается через независимых дистрибьюторов.

Рассмотрим маркетинговый комплекс для продуктов вашей компании. По каждому из ваших основных продуктов напишите некоторые примечания о ценовой политике, о том, как продукт продвигается и реализуется.

	Продукт 1	**Продукт 2**	**Продукт 3**
Ценообразование			
Продвижение			
Реализация			

Что такое маркетинговое планирование?

Термин *маркетинговое планирование* используется для описания методов применения маркетинговых ресурсов для достижения целей маркетинга. Звучит вроде бы просто, но в действительности это очень сложный процесс. Ресурсы и цели будут варьироваться от компании к компании, а также станут меняться со временем. Маркетинговое планирование используется для сегментирования рынков, определения позиции на рынке, прогнозирования размера рынка и планирования жизнеспособной доли рынка в каждом его сегменте.

Процесс включает:

- проведение маркетинговых исследований внутри и за пределами компании;
- анализ сильных и слабых сторон компании;
- выдвижение предположений;
- прогнозирование;
- постановку маркетинговых задач;
- формирование маркетинговых стратегий;
- определение программ;
- определение размера бюджетов;
- анализ результатов и пересмотр целей, стратегий или программ.

Каждый из пунктов будет обсуждаться отдельно в следующих главах.

Процесс планирования поможет:

- лучше использовать ресурсы компании для определения возможностей маркетинга;
- поощрять командный дух и поддерживать фирменный стиль;
- двигать компанию к достижению ее корпоративных целей.

Кроме того, маркетинговые исследования, проводимые в рамках процесса планирования, обеспечат надежную базу информации для настоящих и будущих проектов.

НА ЗАМЕТКУ

Маркетинговое планирование — это итеративный процесс. Планы должны пересматриваться и обновляться по мере их выполнения.

Этапы подготовки маркетингового плана

Этапы подготовки маркетингового плана показаны на рисунке 1.1.

Постановка корпоративных целей

Корпоративные цели устанавливаются высшим руководством, и это может не входить в ваши должностные обязанности. Тем не менее вам необходимо знать о корпоративных целях вашей компании, и конечный план должен соответствовать им.

Проведение внешнего маркетингового исследования

Поскольку компании существуют и работают в маркетинговой среде, первым шагом в маркетинговом плане является исследование этой среды, которое проводится непосредственно на рынках, а затем собранная информация анализируется в контексте маркетинга продуктов.

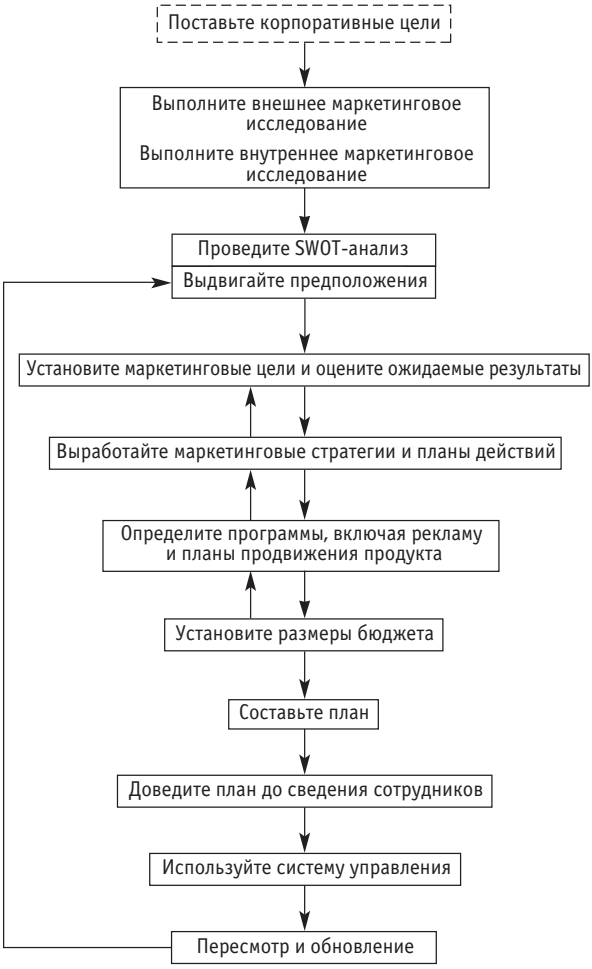

Рисунок 1.1. *Процесс маркетингового планирования*

Проведение внутреннего маркетингового исследования

Возможно, даже более важной, чем общая рыночная, является внутренняя информация о компании, собранная на протяжении всей истории ее существования. Это будут данные о продажах/заказах и марже/прибыли, относящиеся к продуктам и разделам плана. Такую информацию необходимо вводить в контекст в виде доли рынка по географическому региону и типу отрасли для отдельных продуктов и в целом.

Проведение SWOT-анализа*

Когда вся информация и мнения по результатам исследования рынка собраны, материалы должны быть проанализированы и представлены таким образом, чтобы помочь принять наилучшие решения. Это можно сделать, выбрав ключевую информацию и выполнив SWOT-анализ. Метод проведения SWOT-анализа подробно объясняется в главе 2.

Выдвигайте предположения

Сам план базируется на ряде четко понимаемых предположений, основанных на внешних экономических, технологических и конкурентных факторах.

---

* SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации. SWOT (*англ.*) — акроним, который обозначает четыре категории факторов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы). — *Здесь и далее примеч. пер.*