

# ПЛАН МАРКЕТИНГА – четкая последовательность действий

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

Цицерон

## Основные разделы плана маркетинга:

1. Резюме для руководителей
2. Введение
3. Основная часть
  - 3.1. SWOT-анализ
  - 3.2. Цели маркетинга
  - 3.3. Маркетинговые политики
  - 3.4. Рабочий график
  - 3.5. Бюджет
  - 3.6. Средства контроля и процедура внесения корректив
4. Приложение

**Юлия  
МАЦКЕВИЧ**  
Научный  
редактор  
журнала

### **1. Резюме для руководителей**

Наверное, это первая часть плана маркетинга и, скорее всего, единственная, которую прочтет руководитель предприятия. Желательно, чтобы основные положения плана излагались на одной странице. Во-первых, это удобно для восприятия, во-вторых, необходимость уместить все на одном листе заставит отобрать 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**

Как правило, введение предназначается для тех, кто точно незнаком с общей ситуацией на предприятии и на рынке, кто не знает предпосылок создания плана маркетинга. Здесь следует описать причины подготовки данного плана, его цели и применение. Также сюда необходимо включить следующие моменты:

- миссию предприятия и описание его целей;
- информацию об основных факторах и событиях, определяющих ведение дел на предприятии в течение предыдущего года;
- описание ассортимента товаров и услуг, 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 столько-то процентов).

### 3. Основная часть

#### 3.1. SWOT-анализ

Здесь следует 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, т.е.:

- описание основных направлений развития 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 предприятия (сочетание возможностей и слабых сторон предприятия – что может помешать 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.

#### 3.2. Цели маркетинга

В этом разделе необходимо обосновать выбор наиболее привлекательных для 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 товара (предприятия) необходимо указать цели, которые хотелось бы достичь в течение планируемого периода. Цели должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- ориентированными на результат (Result-oriented);
- четко привязанными ко времени (Time-bounded) (т.н. SMART-цели).

#### 3.3. Маркетинговые политики

Здесь необходимо указать, с помощью каких методов планируется достичь обозначенных в предыдущем разделе целей. Данный раздел будет состоять из следующих подразделов.

##### *Товарная политика*

Отражается следующая информация:

- 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;
- краткое изложение стратегии в отношении товара, включая:
  - определение широты ассортимента;
  - принятие решения о целесообразности использования марки;
  - определение необходимого уровня качества товара.

##### *Ценовая политика*

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 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).

##### *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.

##### *Коммуникационная политика*

Здесь следует:

- установить цели и задачи продвижения;
- привести основные характеристики целевой аудитории, на которую будут ориентироваться обращения;
- рассчитать и обосновать бюджет продвижения; описать основные методы продвижения (которые будут применены для продвижения товара) и обозначить основные пункты программы продвижения.

Подробное описание всех планируемых методов продвижения лучше привести в приложении.

**Внимание! ПОДАРОК – журнал «Продажи» за 1-е полугодие 2010 года**

Акция до 31.10.09. Тел. (017) 217 57 00 Акция до 31.10.09. Тел. (017) 217 57 00 Акция до 31.10.09. Тел. (017) 217 57 00

### 3.4. 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, т.к. 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, неделю. По этим графикам удобнее и работать, и контролировать выполнение плана.

### 3.5. Бюджет

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

### 3.6. Средства контроля и процедура внесения корректив

Здесь прописываются:

- средства контроля за исполнением плана маркетинга. Наиболее эффективным, конечно же, 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. Поскольку год – достаточно длительный период, то почти наверняка вам придется вносить коррективы в 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.

## 4. Приложение

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.

## Немного эдвайсов по оформлению

Определив, ЧТО должно быть написано в плане маркетинга, следует перейти к тому, КАК это должно быть написано. Итак:

- план должен быть составлен в письменном виде. Пока не будут оформлены мысли на листе бумаги, до тех пор не будет и самого плана;
- план должен быть ясным, сжатым и легким для чтения;
- оптимальный горизонт планирования – 1 год.

## Коммуникации относительно плана маркетинга

Самая большая ошибка, которую можно совершить после написания плана маркетинга, – отложить его в шкаф и забыть. 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. 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, т.к. содержит ценнейшие для конкурентов сведения о стратегии развития предприятия.

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

## Summary

Итак, работа над планом маркетинга состоит из трех основных этапов:

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