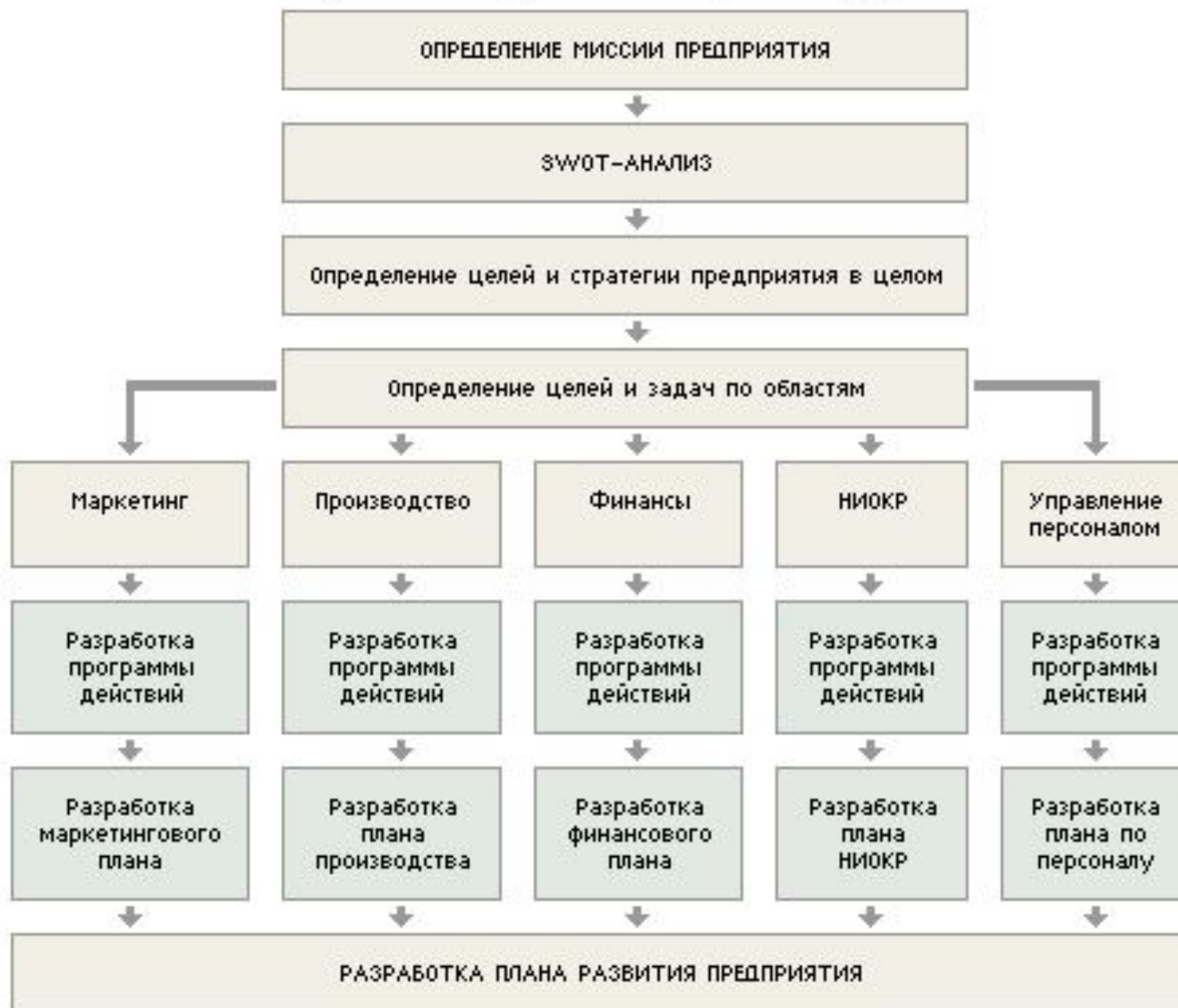


Тема 15. Маркетинговый план как основной документ маркетинговой деятельности компании.

Обоснование необходимости и важности процессов планирования. Сущность маркетингового планирования. Цель маркетингового планирования. Процесс планирования маркетинга. Определение стратегического планирования. Этапы стратегического планирования. Понятие плана маркетинга. Разделы плана маркетинга.

Рисунок 2. Схема разработки плана развития предприятия



Маркетинговый план - это документ, в котором сформулированы основные цели маркетинга товаров и услуг компании и пути их достижения.

**Стратегический план
маркетинга**

План маркетинга на год

**Инновационные
маркетинговые планы**

Принципы планирования

Принцип системности. Планирование должно увязывать различные направления деятельности, различные структурные единицы одного уровня управления для достижения эффекта синергии, важно и взаимное отображение изменений (координация, в том числе межфункциональная). Отдельные планы интегрируются в планы подразделений или направлений деятельности и, в конечном итоге, в единый корпоративный план.

Принцип вовлеченности. Каждый сотрудник компании должен быть участником процесса планирования. Это повысит мотивацию при последующем выполнении планов и снизит эффект сопротивления процессу планирования.

Принцип непрерывности. Планирование – не разовая акция, и как бы вы не старались, при грамотной организации процесса вы все-равно придете к циклам планирования, когда один план сменяется другим и к завершению текущего плана уже должен быть готов план для следующего периода.

Принцип гибкости. Хороший план должен оставаться действенным и при изменении рыночных условий, то есть включать в себя так называемые резервы гибкости и, в том числе, планы альтернативных действий при возникновении определенных событий.

Принцип адекватности. Степень детализации и конкретизации параметров плана и самого процесса планирования должна соответствовать, по крайней мере, корпоративной культуре, структуре компании и стабильности рынка (на стихийных рынках – меньшая детализация).

Принцип охвата. Чем большее количество сторонних организаций, вовлеченных в процесс нашей деятельности (посредники, маркетинговые агентства, поставщики и т.д.) будут охвачены схемой планирования, тем меньшую погрешность планирования мы получим. В идеале планы должны быть взаимосогласованы.

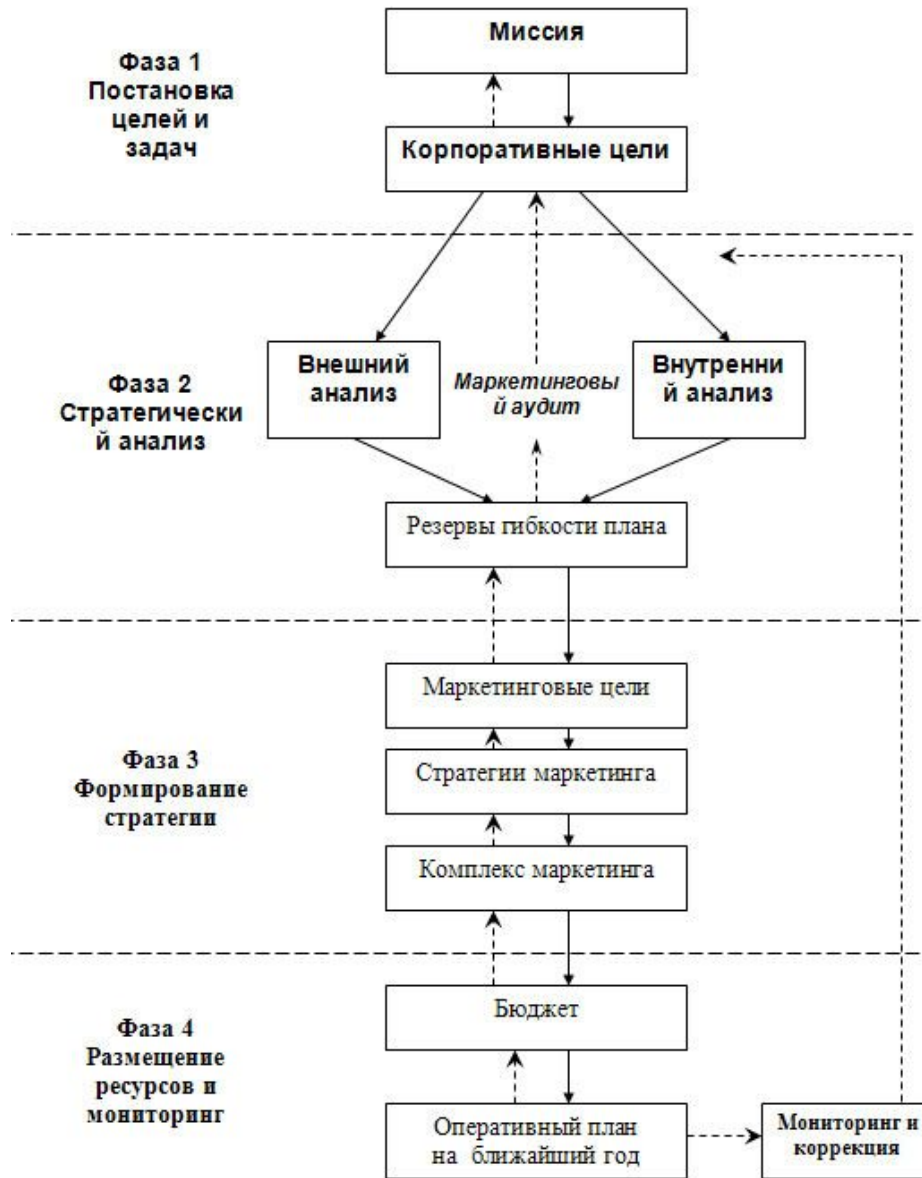
Стили планирования



Подходы к планированию

- **«Сверху-вниз».** План представляет собой детально расписанный взгляд руководства на то, какими путями идти и каких результатов можно добиться. Персонал вовлечен только в процесс последующего выполнения плана. Самый быстрый, простой и дешевый, этот подход в то же время нарушает моральный климат в коллективе. С ростом размеров компании уменьшается реалистичность планов (в сторону завышения).
- **«Снизу-вверх».** Самый демократичный подход, основывается на прогнозах и планах низового персонала, консолидированных в общий план компании. Данный подход весьма трудоемкий и продолжительный по времени. Планы, скорее всего, занижены и не позволяют достигать новых, больших целей.
- **Комбинированный подход** («цели вниз, планы вверх»). Попытка компенсировать недостатки предыдущих двух подходов. План составляется на основе устранения расхождения между целями, определенными руководством и оценкой линейного персонала. Всегда является компромиссом и результатом согласований, поэтому требует значительных временных и трудовых затрат.

Этапы планирования маркетинговой деятельности



Элементы маркетингового плана

1. **Анализ ситуации.**
2. **Цели.** После того, как в ходе анализа ситуации были выявлены наилучшие возможности для компании, эти возможности ранжируются, после чего формулируются цели компании и определяются сроки их достижения. Цели должны устанавливаться с учётом интересов всех участников бизнеса, репутации компании и других существенных факторов.
3. **Стратегия.** Выбор наилучшего курса для достижения цели — задача стратегии.
4. **Тактика.** Стратегию следует развить, подробно представив детали, относящиеся к инструментарию маркетинга и конкретным мероприятиям. Для мероприятий выбираются ответственные и сроки выполнения.
5. **Бюджет.** Запланированные мероприятия и работы связаны с затратами, которые приплюсовываются к бюджету, необходимому для достижения целей компании.
6. **Контроль.** Компания должна установить периодичность пересмотра плана и контрольные показатели, позволяющие определить, как продвигается работа по достижению цели. Если показатели отстают от плановых, компания должна пересмотреть цели, стратегию или список мероприятий, чтоб исправить положение.

Самый короткий в мире маркетинговый план

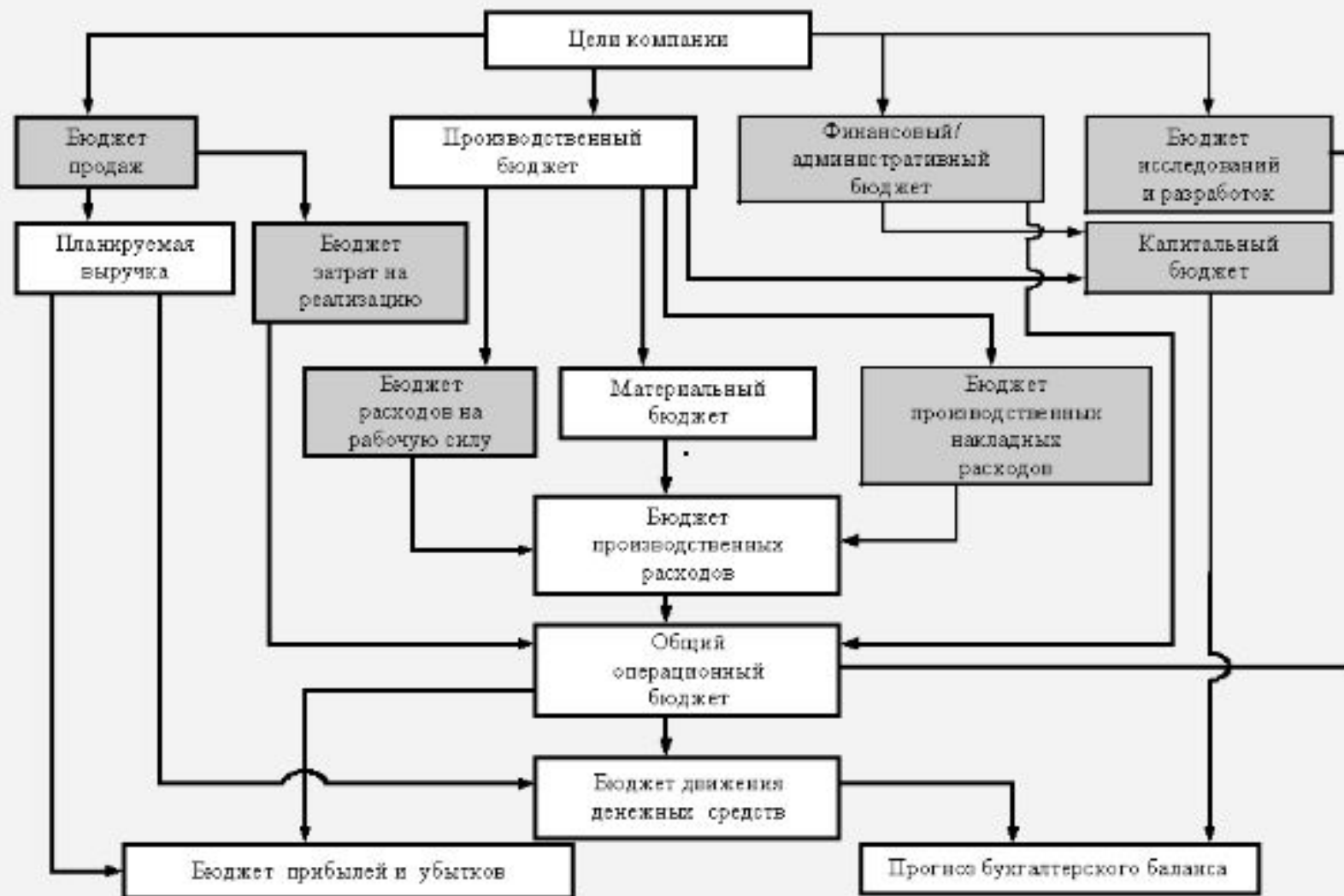
| | Что? | Зачем? | Когда? | Как? | Почем? | Кто? |
|----------------|--|--|--|--|---|---|
| Продукт | Что за продукт/услуга? | Какие потребности он удовлетворит? | Когда должен выйти на рынок? | Как продукт удовлетворит эти потребности? | Цена, объем продаж и т.п. | Какие группы покупателей это купят? |
| Цена | Почем вы будете продавать? | Почему цена именно такая? | Сколько эта цена будет актуальна? | Как цена будет изменяться со временем? | Какой будет объем продаж и маржа? | Будут ли разные цены для разных групп покупателей? |
| Место | Какие каналы распространения? | Почему выбраны эти каналы распространения? | Когда покупатели будут выбирать канал распространения? | Как вы создадите или войдете в эти каналы распространения? | Какова стоимость и отдача каждого канала? | Как разные группы покупателей будут использовать разные каналы? |
| Реклама | Какие виды рекламы будут использованы? | Почему выбраны эти виды? | Временные рамки: запуск, жизненный цикл...? | Как эти виды рекламы будут выполнены? | Какова стоимость и отдача каждого вида рекламы? | Разная реклама для разных групп? |

Стратегическое планирование – распределение по времени





Бюджет маркетинга - это финансовый план маркетинга, в котором в детализированной форме приведены величины затрат и доходов от осуществления маркетинговой деятельности фирмы.



Формирование бюджета маркетинга с учетом стратегических целей компании



Бюджетная модель

| Принципы управления | Объекты финансирования | Субъекты ответственности | Модель финансирования |
|---|--|--|---|
| Управленческий принцип | Функциональные структурные единицы в составе подразделений маркетинга | Руководитель службы маркетинга предприятия | Модель издержек (смета) |
| Программный принцип | Маркетинговые программы: целевые программы программы по товарам программы по регионам программы по отдельным сегментам рынка программы по функциям маркетинга | Управляющие по программам | Бюджетная модель |
| Матричный принцип | Маркетинговые программы и/или функциональные единицы: | Управляющие по программам Управляющие СХП | Сетевая бюджетная модель |
| Создание стратегических хозяйственных подразделений | центры затрат центры прибыли центры реализации центры ответственности административные центры | | Бюджетная модель + нормативы управления СХП |





Бюджет на маркетинговые коммуникации метод «процент от объема продаж»

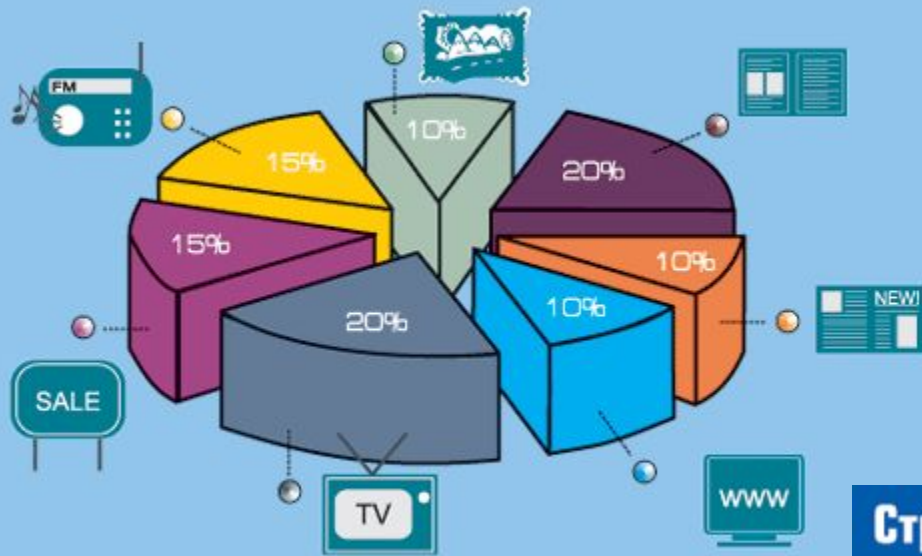
Тип рынка

Уровень конкуренции

| | B2C | B2B |
|-------------|------------|--------------|
| Отсутствует | 1 % | 0.5 % |
| Низкий | 2 % | 1 % |
| Средний | 5 % | 2% |
| Высокий | 10% | 3% |

| 2 | 3 | A | B | C | D | E | F | G |
|---|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | 2 | | | | | | | |
| | 3 | ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4 | Зарплата | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 11 | Связь | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 15 | Аренда | | | | | | |
| | 16 | Оборудование и содержание офиса | | | | | | |
| | 17 | Командировочные расходы | | | | | | |
| | 18 | Представительские расходы | | | | | | |
| | 19 | Маркетинговые исследования | | | | | | |
| | 20 | РЕКЛАМА | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 21 | Телевидение | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 26 | Радио | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 31 | Печатные издания, справочники | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 32 | Подготовка рекламных материалов | | | | | | |
| | 33 | Издание 1 | | | | | | |
| | 34 | Издание 2 | | | | | | |
| | 35 | Издание 3 | | | | | | |
| | 36 | Издание 4 | | | | | | |

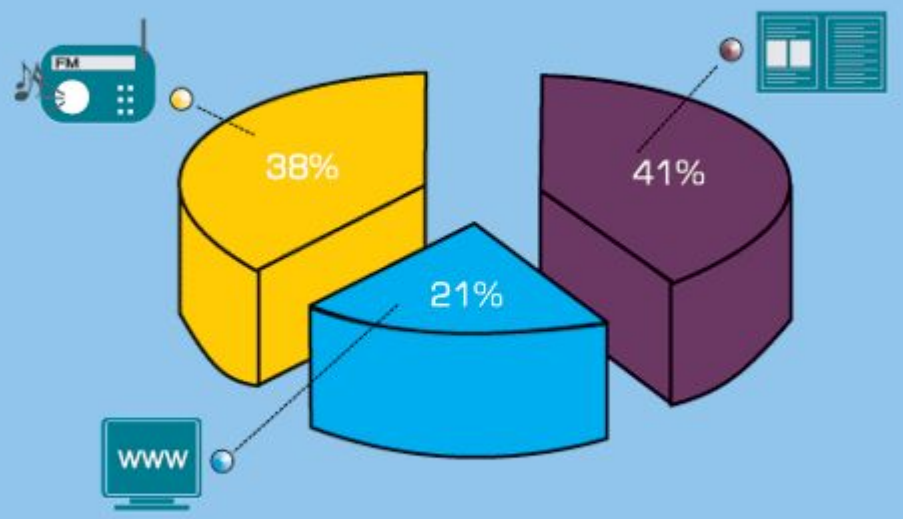
Структура маркетингового бюджета, 2008 год



- ТВ
- Радио
- Профильные СМИ
- Популярные и массовые СМИ (PR-поддержка)
- Наружная реклама
- Выставки
- Интернет

Источник: строительная компания г. Новосибирск

Структура маркетингового бюджета, 2009 год



- Радио
- Профильные СМИ
- Интернет

Источник: строительная компания г. Новосибирска

Таблица 4. Бюджет на маркетинг в 2011 г.

| | |
|--|---------|
| Оборот в 2011 г., тыс. руб. | 134745 |
| Процент от оборота на маркетинговые мероприятия, % | 5,5 |
| Затраты на разработку собственных технических условий (ТУ), покупку готовых рецептур, сертификацию, санитарно-эпидемиологические заключения на продукцию | 3774 |
| Затраты на стимулирование сбыта, рекламу | 8244 |
| Покупка а/м «Газель» | 66412 |
| Оформление корпоративного транспорта | 10000 |
| Бонусы товароведам | 90000 |
| Подарки, сувениры | 2500 |
| Оформление мест продаж: фирменные торговые точки плюс торговые точки на рынках, магазины (вывески, штендеры и пр.) | 1500 |
| Наружная реклама | — |
| POSM (листовки, буклеты, плакаты, прайсы, наклейки, пакеты, ценники) | 2000 |
| Дегустации, промоакции (подарок за покупку, скидки в фирменной торговле и пр.) | 15000 |
| Реклама в СМИ (местные ТВ-каналы, пресса) | 3000 |
| Выставки / ярмарки | 5000 |
| Развитие программы лояльности сетей | 50000 |
| Исследования рынка (образцы и пр.) | 15000 |
| PR (спонсорство и пр.) | 15000 |
| Итого затрат на маркетинг, руб. | 7473180 |

квартальный бюджет маркетинга

1999

| | Квартал 1 | | Квартал 2 | | Квартал 3 | | Квартал 4 | |
|-----------------------|------------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|------------------|--------|
| | Расходы | % общ. | Расходы | % общ. | Расходы | % общ. | Расходы | % общ. |
| Реклама | | | | | | | | |
| Печать | \$9 580 | 2,0% | \$4 360 | 14,0% | \$0 | 0,0% | \$6 220 | 7,4% |
| Телевидение | 448 000 | 93,0% | 11 000 | 35,4% | 0 | 0,0% | 54 000 | 64,4% |
| Директ Мейл | 570 | 0,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Разное | 23 580 | 4,9% | 15 720 | 50,6% | 7 860 | 100,0% | 23 580 | 28,1% |
| общ. s | \$481 730 | | \$31 080 | | \$7 860 | | \$83 800 | |
| Пром оушн | | | | | | | | |
| Презентации | \$1 000 | 14,3% | \$1 000 | 14,3% | \$1 000 | 14,3% | \$1 000 | 11,1% |
| Выставки | \$0 | | \$0 | | \$0 | | \$2 000 | |
| Продвижение продаж | 6 000 | 85,7% | 6 000 | 85,7% | 6 000 | 85,7% | 6 000 | 66,7% |
| Разное | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% |
| общ. s | \$7 000 | | \$7 000 | | \$7 000 | | \$9 000 | |
| G & A | | | | | | | | |
| Управление | | 0,0% | | 0,0% | | | | 0,0% |
| Коммуникации | | 0,0% | | 0,0% | | | | 0,0% |
| Командировки | 1 000 | 100,0% | 1 000 | 100,0% | | | 1 000 | 100,0% |
| Оргтехника | | 0,0% | | 0,0% | | | | 0,0% |
| Разное | | 0,0% | | 0,0% | | | | 0,0% |
| общ. s | \$1 000 | | \$1 000 | | | | \$1 000 | |
| Обучение | | | | | | | | |
| Тренинги | 300 | 37,5% | | | 300 | 37,5% | | |
| Семинары | 500 | 62,5% | | | 500 | 62,5% | | |
| Разное | | 0,0% | | | | 0,0% | | |
| общ. s | \$800 | | | | \$800 | | | |
| Стимулирование | | | | | | | | |
| Программы мотивации | \$5 600 | 27,2% | \$5 600 | 27,2% | \$5 600 | 27,2% | \$5 600 | 27,2% |
| Зарплаты | 15 000 | 72,8% | 15 000 | 72,8% | 15 000 | 72,8% | 15 000 | 72,8% |
| Коммуникации | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% |
| Разное | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% | | 0,0% |
| общ. s | \$20 600 | | \$20 600 | | \$20 600 | | \$20 600 | |
| Итого | \$511 130 | | \$59 680 | | \$36 260 | | \$114 400 | |