

УДК  
ББК  
М

# Оглавление

<b>Благодарности</b> .....	4
<b>От автора</b> .....	5
<b>Вместо предисловия. В начале была ситуация</b> .....	12
<b>Глава 1. Стратегия победы</b> .....	21
Формулируем миссию.....	22
По лестнице целей .....	27
О пользе обратных связей .....	36
<b>Глава 2. Составляем карты</b> .....	39
Информация правит миром .....	40
Факты по полочкам .....	57
О пользе моделей.....	86
<b>Глава 3. Планируем успех</b> .....	104
Мы среди других.....	105
Альтернатива есть всегда.....	122
Политика не для дипломатов.....	132
<b>Глава 4. Учет и контроль</b> .....	171
Ставим точки .....	172
Что? Где? Сколько? .....	179
<b>Глава 5. На оперативном просторе</b> .....	190
Что в портфеле? .....	191
Самый важный инструмент .....	199
Расставляем сети .....	206
В прицеле – целевые группы .....	212
<b>Вместо заключения. Повторение пройденного</b> .....	232
<b>Литература</b> .....	235

**Минин, Андрей Анатольевич.**

М Маркетинговое планирование. Российская практика / Андрей Анатольевич Минин. — Москва : Вершина, 2007. — 240 с. : ил., табл. — ISBN 5-9626-0303-6.

Агентство СІР РГБ

Перед вами уникальная книга, написанная практикующим специалистом, не понаслышке знающим о проблемах маркетингового планирования для предприятий малого и среднего бизнеса в России. На основе собственного опыта автор приводит образцы рабочих документов, разъясняет сложные вопросы применения тех или иных методов планирования и показывает, как сделать маркетинговый план реально работающим и эффективным инструментом.

Книга будет полезна предпринимателям, руководителям отделов маркетинга, студентам и начинающим маркетологам.

УДК  
ББК

ISBN 5-9626-0303-6

© ООО «Вершина», 2006

## Благодарности

Хочу выразить благодарность многим, с кем мне пришлось работать, учиться, обсуждать проблемы маркетинга и не только. Спасибо Давиду Иосифовичу Баркану — моему первому преподавателю маркетинга за его замечательные лекции. Спасибо Ларисе Алексеевне Громовой за возможность учиться на факультете управления, а так же всем преподавателям, лекции которых помогли мне стать профессионалом. Благодарю Евгения Александровича Поппера за то, что увидел мое желание работать и развиваться вместе с компанией и предоставил возможность впервые возглавить отдел маркетинга. Спасибо Карену Пулузяну и Сергею Рейсу — моим первым преподавателям-консультантам (тьюторам) курса ИМЕ, за то, что помогли систематизировать мои знания. Александру Петренко — за приглашение провести мои первые семинары. Сергею Федорову — за приглашение стать тьютором «Открытой школы бизнеса». Спасибо всем, с кем пришлось работать в компаниях: «Бест Керамикс», «Петропрофиль», «Невские краски», Mesto, за возможность применять свои знания и опыт на практике. Другьям и коллегам из Петербургского клуба маркетологов — за интересные обсуждения и возможность прекрасного общения в кругу единомышленников. Благодарю также всех, с кем довелось вести дискуссии на форумах в Интернете.

Отдельное спасибо моей жене, Марине, за поддержку и понимание.

## От автора

О пользе планирования вообще и маркетингового в частности знают все, ну или почти все. Скажем так: все, кого волнует эффективность бизнеса. Тогда почему на вопрос «Есть ли в вашей компании маркетинговый план?» большинство руководителей, а зачастую и маркетологов пожимают плечами. Маркетингового плана, если понимать под этим работающий инструмент, который приносит пользу компании, — нет. Причин может быть названо много, но, по сути, все сводится к двум основным: мы слишком маленькая компания, и нам это пока не нужно; руководитель не выделяет денег на исследования, а без них ничего не узнаешь. Мне кажется, зачастую причина в другом. Часто те знания, которые есть у менеджеров, не увязаны с реалиями российского бизнеса. Беда в том, что многие, если не подавляющее большинство, учебники и книги по маркетингу написаны на примерах крупных компаний и корпораций, как правило, работающих на международных рынках. Прочитав такую книгу, менеджеры небольших и средних компаний отложат ее в сторону, сказав: «Это не для меня». Но ведь это не так. Если описать принципы работы двигателя автомобиля на примере последней модели болида Формулы-1, это же не значит, что они не применимы к малолитражке конца прошлого века. Просто масштабы разные и детали отличаются. А суть от этого не меняется. Поэтому, когда пытаются сказать, что модели, которые приводятся в учебниках, не пригодны для разработки планов на малых и средних предприятиях, мне всегда хочется спросить, а вы хорошо понимаете те принципы, которые заложены в эти модели. Ведь модель — это не догма, а именно принципы, которые необходимо адаптировать к вашему бизнесу.

Маркетинговый план — часто первый документ, который аккумулирует всю информацию по бизнес-планированию в компании. Какая задача ставится перед маркетологом при написании маркетингового плана? Показать, как предприятие может добиться успехов на рынке. Зачастую цель формируется следующим образом: «Исходя из имеющейся ситуации, покажи, что нам сделать, чтобы зарабатывать больше». То есть маркетинговый план должен показать основные направления развития предприятия на основании имеющихся данных. При этом зачастую подробного плана развития компании просто не существует, и маркетинговый план, по крайней мере на первом этапе, выполняет также функцию бизнес-плана, а в последующем становится его органической составляющей.

За годы работы директором по маркетингу в различных компаниях мне приходилось сталкиваться с различными аспектами маркетингового планирования. У каждого предприятия свои проблемы. Поэтому задачи, решению которых посвящен маркетинговый план, могут быть различны. Перед одной фирмой стоит проблема управления товарными запасами. Другая компания озабочена производством и выпуском продукции. Для третьей — актуальной проблемой является построение сети сбыта. Однако у этих проблем есть и общая черта. Все они должны решаться в комплексе и, несмотря на то, что акценты в плане могут быть расставлены по-разному, общая структура маркетингового плана компании сохраняется, как сохраняется и комплекс работ, который необходимо выполнить для того, чтобы план стал рабочим инструментом, — от сбора информации и ее анализа до плана мероприятий.

Помочь пройти этот путь, научиться использовать имеющиеся знания, а при необходимости дополнить их, и призвана эта книга.

## Для кого эта книга

Давайте представим, как развивается маркетинговое мышление компании. В небольших фирмах (до 20–30 человек) нет отдельного сотрудника, отвечающего за комплекс маркетинга. Это

не значит, что маркетинг и маркетинговое планирование отсутствуют как таковые, просто этими вопросами занимаются руководители или же основатели бизнеса. Хорошо, если среди них есть люди, имеющие опыт работы в компаниях с маркетинговым мышлением, в которых решения принимались с учетом имеющихся сведений о рынке, планов развития. Эти планы служат реальным ориентиром в работе, ведь они основываются на проанализированной информации. Тогда можно надеяться, что компания тоже примет за основу такие методы ведения бизнеса с ориентацией на рынок, и кто-то из руководителей возьмет на себя функции маркетолога, выступая экспертом в этой области. И даже если решения принимаются на уровне «здорового смысла», необходима хоть какая-то информация о рынке, а для этого надо знать, как эту информацию собирать и анализировать. Более того, любой бизнес требует планирования, а если составляется план, то без хотя бы минимального обоснования тех целей, к которым стремится компания, не обойтись. То есть опять-таки нужны инструменты маркетингового анализа, используя которые можно проанализировать собранную информацию и сделать выводы, которые лягут в основу плана. В финансовом отношении на начальном этапе развития компания редко может позволить себе работу с маркетологом или маркетинговой фирмой на постоянной основе. Иногда приглашается независимый консультант, который решает конкретную проблему. Причем, как правило, это проблема не касается маркетинга в чистом виде, а относится к управленческому учету и бизнес-процессам. Поэтому в компаниях, которые находятся на начальном этапе развития, большинство функций маркетинга и маркетингового планирования распределены между основателями бизнеса.

Вот и первая целевая группа этой книги — предприниматели, руководители предприятий, которым она поможет заниматься маркетингом в своей компании или, по крайней мере, понять, какими инструментами пользуется сотрудник, предлагающий те или иные решения.

По мере роста компании возникает необходимость развития функций маркетинга: важно понимать, что нужно клиентам, а значит представлять себе их потребности и продукт, способный их удовлетворить. Компания должна расти, а значит, хотелось бы, чтобы появлялись новые клиенты, то есть нужно использовать методы привлечения покупателей: например, размещать рекламу, чтобы о компании узнавали. Редкая компания становится монополистом на своем рынке, клиенты сравнивают и выбирают, а значит фирма должна превзойти конкурента. По крайней мере так думает клиент. Появляется потребность в понимании того, как компания воспринимается потребителем, чем она лучше или хуже. И вот уже необходимо собирать информацию о конкурентах. Все это требует времени, и в штате появляются сотрудники, выполняющие функции маркетологов. Как минимум, это анализ конкурентов и реклама. На производственном предприятии — также обеспечение полиграфией, требуемой для производства (этикетки и т. п.). Иногда эту должность называют «менеджер по рекламе» или «менеджер по маркетингу», в зависимости от того, какие функции преобладают — сбор информации или комплекс продвижения. Но, в любом случае, появляется менеджер по маркетингу, ведь нельзя жить в информационном вакууме. Поскольку платить много компания не может, нанимается недавний выпускник института или сотрудник с незначительным опытом в маркетинге. Опять же в небольшой фирме решения чаще принимает руководитель, поэтому все, что ему требуется, — это оперативная и структурированная информация о рынке. Причем большую ее часть он узнает самостоятельно благодаря своим контактам. Поэтому задача маркетолога на этом этапе — получить дополнительную информацию о рынке, не тратя на это много денег, и помочь в ее структурировании, с тем чтобы она была пригодна для анализа. То же относится и к внутренней информации компании. Хотя ее может быть достаточно много, для анализа она не годится, поскольку находится в ведении разных сотрудников и зачастую не структурирована. Разумеется, это

лишь часть функций маркетолога. Скорее всего, кроме информационного обеспечения и рекламы, придется заниматься и многим другим, помогая росту компании, но эти два направления хотелось бы выделить особо, поскольку через некоторое время, когда фирма перейдет на следующий этап развития, возникнут следующие вопросы: «Как жить дальше?», «Что необходимо сделать, чтобы к концу года выйти на новый виток развития бизнеса?», «Как заработать миллион?», «И можно ли его заработать на этом рынке?» В общем, рано или поздно компания задумывается о планировании, о том, что неплохо бы развиваться. За составление бизнес-плана садится руководитель или его непосредственный помощник — коммерческий директор. Маркетологу же поручают написать маркетинговый план: как из маленькой фирмы превратиться в корпорацию с миллионными оборотами.

И тут возникают проблемы. С одной стороны, все понятно: вот учебники, по которым преподавали в институте, книжки и справочники, где приведены все необходимые модели. Наконец Интернет, где собраны тысячи полезных статей, в которых указано, что и как надо делать. С другой стороны, непонятно, как эти модели использовать на практике. Как мы уже отмечали, беда в том, что многие учебники и книги по маркетингу написаны на примерах крупных компаний и корпораций, зачастую работающих на международных рынках. Не хватает самой малости — научиться использовать полученные знания, приспособить модель, которая объясняется на уровне разработки стратегии для крупных корпораций, к обычному предприятию, где работаете вы.

Итак, вторая целевая группа этой книги — маркетологи и руководители отдела маркетинга, которые имеют насущную потребность — научиться применять известные модели на практике.

Наконец, еще одна группа, которой может быть полезна наша книга, — студенты и начинающие маркетологи, которых интересует практическая сторона их профессии.

Подводя итоги, можно сказать, что книга будет полезна практикам, менеджерам и маркетологам российских предприятий, которые столкнулись (или столкнутся в ближайшем будущем) с необходимостью разработки маркетингового плана.

## О структуре книги

Структура книги отражает тот путь, который проходишь при написании маркетингового плана компании. Как мы отметили, часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда маркетинговый план является первым документом подобного рода в компании, не считая набросков по стратегии развития, сделанных основателями предприятия. Поэтому он охватывает и этапы стратегического планирования, поскольку без стратегических целей переходить к целям маркетинга бессмысленно.

Далее предлагается структура маркетингового плана, позволяющая решить обе эти задачи. С одной стороны, этот план может быть частью бизнес-плана компании, его основой, с другой — он является самостоятельным документом, на базе которого может работать отдел маркетинга.

Нашу книгу можно использовать в качестве практического пособия, так как каждая глава посвящена определенному разделу маркетингового плана и дает практические рекомендации по его написанию. А также в качестве краткого справочника моделей маркетинга, потому что в каждом разделе приведены те модели и технологии, которые можно использовать на практике.

Мы не претендуем на открытия. Скорее это попытка создать практическое пособие по применению наиболее эффективных и проверенных маркетинговых инструментов анализа и планирования.

По любому вопросу, затронутому в книге, написаны отдельные учебники. Иногда стоит разобрать сложный вопрос подробнее. Именно для этого в конце каждого раздела приведены ссылки на работы, в которых можно уточнить те или иные понятия.

Чтобы лучше показать практические аспекты применения предложенных идей и моделей, через всю книгу проходит сквозной пример для вымышленного предприятия. Его руководитель решил, что лучший способ придать новый импульс развитию бизнеса — опираться на маркетинг. Насколько это соответствует принципам российских компаний — решать вам.

В начале каждой главы дается описание ситуации, которая может предшествовать этапу работы по разработке маркетингового плана. Какие проблемы необходимо решить, какой результат мы ожидаем, на что влияет план и т. д. Затем приводится краткое описание моделей и методов, которые применяются при написании данного раздела маркетингового плана, при анализе информации и принятии решения и т. д. Далее описывается практическая работа по решению поставленных задач с точки зрения той или иной ситуации. Приводятся рекомендации, на что стоит обратить внимание, примеры из практики автора и многое другое. Наконец в конце раздела вы найдете пример возможного результата, то есть текст, который может быть частью маркетингового плана.

Таким образом, читать эту книгу можно по-разному. Руководитель компании просмотрит ее, чтобы иметь общее представление об этапах работы по разработке маркетингового плана и лучше понимать задачи маркетологов. Менеджер изучит отдельную главу, чтобы решить стоящую перед ним проблему. Будущий руководитель отдела маркетинга составит для себя план работы. Мы надеемся, что каждый найдет для себя что-то полезное.

## Вместо предисловия. В начале была ситуация...

Как мы и обещали, через всю книгу проходит сквозной пример, который, надеемся, придаст живость описанным ситуациям, позволит почувствовать специфику, а некоторым, мы уверены, напомнит свои первые шаги в маркетинге. Сразу отметим, что любые аналогии и совпадения с реальными компаниями и лицами являются случайными.

\* \* \*

Сегодня был третий день работы Степана Иванова в должности руководителя отдела маркетинга в компании «Яркие краски». Приняли его хорошо, фирма была молодая, и сложился неплохой коллектив единомышленников. Первые два дня ушли на обустройство рабочего места и знакомство с коллективом. Сегодня Степан встречался с шефом. Задачи были поставлены серьезные. Бизнес возник можно сказать случайно. После сложных расчетов с бывшими партнерами, шефу досталось оборудование цеха по производству краски, а поскольку сразу продать его не получилось, он решил попробовать на этом заработать. Среди знакомых оказался технолог, который быстро наладил производство. Решили проблемы с рабочими, благодаря имеющимся связям удалось быстро наладить снабжение и даже пристроить первые партии товара, поскольку объем был невелик. Первый год компания отработала неплохо, и сезон завершили с прибылью. Но, как говорится, аппетит приходит во время еды: почувствовав возможности развития, Петр Петрович, а именно так звали шефа, решил попробовать развить бизнес. Именно

поэтому Степан и был нанят на работу, поскольку развивать компанию планировалось с ориентацией на маркетинг. Перед Степаном была поставлена задача – сформулировать предложения: что надо сделать, чтобы компания увеличила продажи. Обещали всяческую помощь, даже были готовы выделить бюджет, но вот с расширением отдела (сейчас в нем работал один менеджер по маркетингу) и серьезными финансовыми затратами на исследования, о которых он заикнулся, предложили подождать до конца следующего сезона. Но больше всего Степана удивило то, что на его просьбу дать бизнес-план компании, чтобы на его основе написать план маркетинга, Петр Петрович улыбнулся и сказал: «Вот и сформулируй, что тебе необходимо для начала работы. Все равно писать будешь. Это и станет твоим заданием на испытательный срок. А там посмотрим...». На этом встреча закончилась. Следующая была назначена на завтра. Решили, что для начала Степан представит свои предложения о том, какую структуру будет иметь маркетинговый план. Ведь ему сразу было сказано, что нужен документ, который ляжет в основу деятельности компании, а не будет пылиться на полке.

\* \* \*

Итак, ваша первая задача – составить структуру будущего плана. От того, насколько продуманной она будет, зависит, насколько легко вам будет писать сам план.

Для начала давайте разберемся, зачем нам вообще нужен план, а для этого вспомним основные функции управления.

*Управление* (организацией) – процесс, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели компании.

В ходе этого процесса менеджер реализует функции управления (рис. П1).

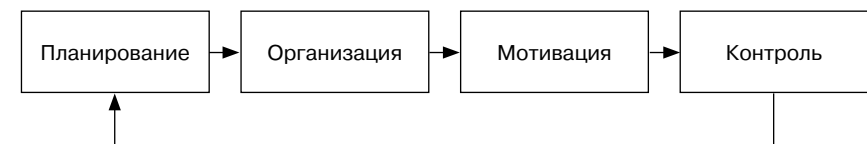


Рис. П1. Функции управления в процессе планирования

*Планирование* — принятие решения о том, какими должны быть цели компании и что надо сделать для их достижения.

*Организация* — формирование и распределение ресурсов для реализации намеченных планов.

*Мотивация* — построение системы мотивирующих факторов для сотрудников компании, чтобы они сделали все необходимое для достижения поставленных целей.

*Контроль* — определение соответствия достигнутых и желаемых результатов\*.

Планирование может осуществляться в различных временных рамках.

- Стратегическое — долгосрочное планирование (1–3 года).
- Тактическое — среднесрочное планирование (3 месяца — 1 год).
- Оперативное — краткосрочное планирование (1 неделя — 3 месяца).

Планирование отвечает на три основных вопроса.

- Где мы находимся в настоящее время?
- Куда мы хотим прийти?
- Как мы собираемся это сделать?

То есть план — это программа, которой руководствуется менеджер в процессе управления.

А теперь вернемся к нашей задаче — составить структуру плана маркетинга. Процесс управления реализуется менеджерами на каждом уровне организации. Что бы ни говорили о новых принципах построения организаций, большинство создается на основе функциональной структуры. После того как бизнес прошел первый этап развития, появляются специалисты с определенными функциями; каждый из них реализует свой процесс управления направлением, за которое отвечает, будь то финансы, маркетинг или производство. А значит,

\* Определения приводятся по кн.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1992.

каждое функциональное подразделение организации должно иметь свой план, ориентированный на достижение целей именно этого подразделения. Отдел маркетинга не исключение.

Маркетинговый план не является бизнес-планом предприятия, хотя во многом с ним пересекается и дополняет его. Если бизнес-план чаще предназначен для инвесторов и его задача, в первую очередь, показать, как предприятие будет зарабатывать деньги, то маркетинговый план детализирует процесс «зарабатывания денег».

**Какие задачи решает план маркетинга?** Прежде всего это документ, который позволяет ответить на вопросы о том, как вы собираетесь обеспечить достижение стратегических целей предприятия, используя средства маркетинга. Поэтому целесообразно включить в план раздел, в котором будут сформулированы согласованные цели компании. Достаточно скопировать их из существующего бизнес-плана. Если же четких целей нет, как это часто бывает, план заставляет задуматься над их формулировками.

Как правило, основная проблема, с которой сталкивается сотрудник, составляющий маркетинговый план, — отсутствие стратегического плана предприятия. Да и откуда ему взяться, если до этого никто планы не писал, а вся информация о рынке находится в голове у ключевых сотрудников предприятия. Для решения этой проблемы достаточно зафиксировать в соответствующем разделе основные стратегические цели компании, которые необходимо учитывать при разработке плана маркетинга.

Разделы, касающиеся непосредственно организации бизнеса (например, подробное описание организационной структуры компании, источники финансирования и т. д.), лучше оставьте для бизнес-плана компании. И даже если руководитель попросил включить их в план, постарайтесь ограничиться минимальными сведениями, которые важны для постановки целей компании.

Но одних только общих стратегических целей предприятия недостаточно. Для того чтобы план был обоснованным, важно понимать стратегические цели маркетинга. А для этого необходимо их сформулировать. Цели маркетинга показывают, на достижение каких результатов направлена вся маркетинговая деятельность компании. Обратите внимание, цели необходимо правильно поставить. Например, если в разговоре можно сказать, что маркетинговая деятельность будет направлена на увеличение доли рынка или повышение объема продаж, то в плане все цели необходимо сформулировать в соответствии с определенными правилами (о них мы поговорим в главе 1).

Разумеется, у руководителя возникнут вопросы: «На чем основаны ваши выводы? Какую информацию вы использовали?» Для того чтобы вопросов было меньше, представьте вкратце те данные, на которые вы опирались.

Прежде всего необходимо знать рыночное окружение компании, чтобы понимать общую ситуацию на рынке. И согласовать это с видением руководителя.

Как правило, для этого достаточно включить в план раздел «Обзор рынка».

С одной стороны, на первом этапе планирования, маркетолог с небольшим опытом работы в отрасли компании не имеет достаточно информации, чтобы детально описывать рынок. С другой, появляется возможность дополнить это описание теми сведениями, которые в процессе обсуждения плана даст руководитель или другие сотрудники.

Следующие вопросы появятся, когда вы будете представлять свои выводы по стратегии маркетинга. Каковы ваши аргументы? Какие альтернативы могут быть? Причем вопросы обязательно появятся по любому из инструментов маркетинга, которые вы предложите использовать в своем плане.

Поэтому этап анализа необходимо описать подробнее. Цель этого этапа — сформулировать предложения по стратегическим решениям комплекса маркетинга предприятия, которые проводятся на основе SWOT-анализа. А для того чтобы показать, на

основании чего они сделаны, стоит включить в план разделы, где показан анализ внешних и внутренних факторов, то есть анализ рынка и анализ конкурентных преимуществ (внутренних факторов).

Затем лучше согласовать предложенные стратегии с руководителем, так как он знает некоторые нюансы, которые необходимо в них отразить. Не забудьте обязательно оговорить объем финансирования маркетинговых программ, поскольку от этого зависят те решения по тактике маркетинга, которые вы будете планировать в дальнейшем.

Если цели и стратегии согласованы, да еще оговорены общие принципы финансирования, вы смело можете приступать к составлению плана тактических решений. Цель данного раздела — обозначить важнейшие моменты, на основании которых будет строиться оперативный план.

Далее неизбежно встанет вопрос о том, сколько вам потребуется денег, чтобы реализовать представленный план. Поэтому раздел финансового плана будет вполне уместен. Причем в комментариях, вы сможете рассказать не только о том, какие суммы и когда вам понадобятся (разумеется, в рамках выделенных ресурсов), но и о том, что это принесет компании и какое влияние окажет на будущие продажи.

Не забудьте, что прежде чем планировать расходы, необходимо понять, какие у компании будут поступления от коммерческой деятельности, а для этого, вам нужно построить прогноз продаж. И будьте уверены, что вам потребуется все ваше умение обосновывать решения, если ваши прогнозы окажутся меньше, чем хотел бы видеть руководитель. Хорошо, если вы покажете прямую связь между инвестициями в маркетинг и объемом продаж.

В завершение стоит показать примерный календарный план намеченных мероприятий. Более детально, с точными датами, вы покажете их в оперативном плане на 1–3 месяца. В этом случае вы получите основу для скользящего планирования, когда



по итогам выполнения плана на текущий период, можно наметить следующие мероприятия.

*Оперативные планы* маркетинговых мероприятий могут входить в общий план отдельной частью, а могут быть представлены в виде приложений. Второй случай встречается чаще. С нашей точки зрения к отдельным планам рекламной кампании или разработки новой продукции лучше подходить как к отдельному проекту, для которого будет составлен свой собственный план.

В конце плана желательно дать развернутое заключение, повторив основные выводы по всем разделам и отметив ожидаемые результаты после его реализации.

Для того чтобы составленный план маркетинга можно было «охватить одним взглядом», целесообразно в начале представить резюме. Основная задача: показать, какие цели ставились при написании плана. Ведь его форма может варьироваться исходя из задач, которыми руководствовался маркетолог.

Основная проблема состоит в том, что у некоторых разработчиков продолжительность этапа планирования слишком велика по отношению к сроку его реализации. На самом деле написание плана должно уходить гораздо меньше времени, чем на его осуществление, а представляться он должен за 1/3 от этого срока. Скажем, если план на год, то оптимальный срок для его составления — месяц, и он должен быть утвержден не менее чем за 10 дней до наступления нового года. Если план на квартал, соответственно — 2–3 недели, а утверждаться за неделю и т. д. Если это правило не соблюдать, то планирование превратится в безрезультатный процесс. Вы будете завершать план в середине периода, на который он рассчитан, и к его окончанию вам уже будет нужен новый план. В конце концов вы решаете, что планирование — штука бесполезная, и откажетесь от него. Пока обстоятельства не заставят вас вновь вернуться к попытке работать по плану.

Структура маркетингового плана строится исходя из задач, которые на него возложены. Поэтому, прежде чем составлять

его структуру, проанализируйте эти задачи. Одно дело, если вы пишете комплексный план маркетинга, который будет реализован в течение трех лет и другое — план на месяц. Тогда достаточно ограничиться целями на месяц, которые уже утверждены.

Если перед вами стоит задача написать план маркетинга:

- определите его уровень (стратегический, охватывающий всю деятельность компании, план товарного направления, оперативный план рекламной кампании или вывода товара на рынок или решающий другие задачи);
- выясните, каковы цели верхнего уровня и сформулированы ли они;
- составьте схему маркетингового плана, которая позволит наметить пути достижения этих целей.

\* \* \*

Степан набрал заголовок «Структура маркетингового плана компании «Яркие краски»». Через 15 минут он держал в руках распечатанный лист с четким планом того, чем он будет заниматься в ближайшее время.

#### **СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА КОМПАНИИ «ЯРКИЕ КРАСКИ»**

1. Резюме.
2. Миссия и стратегические цели.
3. Обзор отрасли.
  - Общие тенденции.
  - Конечные потребители.
  - Производители/импортеры.
  - Каналы сбыта.
  - Поставщики сырья.
4. Анализ рынка.
  - Объем рынка.
  - Целевые рынки (территории).
  - Сегментация потребителей.

- Товары и товарные группы.
- Основные конкуренты.
- 5. Стратегия маркетинга.
  - SWOT-анализ:
    - возможности и угрозы рынка;
    - сильные и слабые стороны компании;
  - Выбор стратегических альтернатив:
    - стратегические решения по продукту;
    - ценовая политика;
    - политика сбыта;
    - политика продвижения.
  - Цели маркетинга и финансирование.
- 6. Финансовый и календарный план.
  - Прогноз финансовых поступлений.
  - План движения денежных средств.
  - Календарный план.
- 7. Заключение.
- 8. Приложение.
- 9. Оперативные планы.
  - Product.
  - Price.
  - Place.
  - Promotion.

Осталось только наполнить разделы содержанием, но Степан был уверен, что у него это получится.

## ГЛАВА 1

# Стратегия победы

Как правило, маркетолог приходит уже в готовую компанию. Бизнес работает, и задачи, которые перед ним ставят, направлены на развитие этого бизнеса. В то же время основная проблема, с которой приходится сталкиваться при планировании, — отсутствие ясно сформулированной идеи бизнеса. Нет, раз компания работает, идея бизнеса существует и идея правильная, иначе не было бы развития. Но вот на бумаге вы ее можете и не увидеть. А если нет идеи, как вы определите, в правильном ли направлении вы идете.

Задача первого раздела маркетингового плана — задать правильное направление движения всей компании и выяснить, что влияет на ее цели, поэтому важно узнать, каковы эти цели. Это станет вашим фундаментом. Пока вы не убедитесь в его прочности и незыблемости, возводить что-то капитальное на нем опасно. Любые изменения повлекут за собой в лучшем случае корректировку, а в худшем — полное разрушение и перестройку тех конструкций, которые вы успели построить.

У вас есть два пути — получить исходные данные как готовый документ, который существует в компании, либо сформулировать их самому на основании имеющихся разрозненных сведений и разговоров с руководителем.

Выбор пути зависит от обстоятельств.

\* \* \*

На всякий случай перед второй встречей с шефом, Степан решил составить список вопросов, ответы на которые нужно получить перед тем, как приступить к написанию плана. Ведь,

как он понял из первого разговора, готовых решений и формулировок ждать вряд ли придется.

## Формулируем миссию

Для того чтобы прийти в нужную точку, необходимо придерживаться выбранного пути.

Весь маркетинговый план составляется для того, чтобы, в конце концов, компания получила рыночные преимущества. Компанию можно сравнить в этом случае с кораблем, который необходимо привести к цели. Ведь от того, насколько согласуются цели каждого из членов экипажа, зависит успешность плавания. Если у членов команды будут разные представления о том, в каком направлении его нужно вести, то неизвестно, где в конце пути они окажутся. Поэтому рассматривайте данный этап как обязательный для всей команды, с которой вы отправляетесь в путь. Он необходим для того, чтобы у всех было одинаковое понимание того, куда идет ваша компания.

Называть этот взгляд на бизнес можно по-разному — видением, миссией. Суть от этого не меняется. Это декларация высших целей компании. Описание того, зачем она существует на рынке. А поскольку интересоваться этим могут и сотрудники, и те, кто с компанией взаимодействует, описание может быть направлено в две стороны — внешнюю и внутреннюю.

Рекомендаций того, как следует описывать миссию компанию, хватает. В любой книге, где затрагиваются вопросы стратегического планирования, обязательно будет глава о разработке (изложении, определении) видения компании. Но когда пытаются на основе этих рекомендаций написать миссию, получается не всегда и не у всех. Связано это с тем, что пытаются применить технологии, которые на самом деле применимы только для крупных компаний. Например, Ф. Котлер отмечает один из факторов в рамках определения основных полей конкуренции как «поле вертикальной интеграции». В результате раздаются возгласы, что для небольших предприятий миссия бесполезна.

Но ведь «миссия — это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования». В свою очередь «организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей». Если следовать логике, то без миссии организация не существует. Как же так? Ведь есть множество компаний, которые прекрасно живут без миссии. Позвольте возразить. Миссия существует, но только в голове у создателя бизнеса. Поэтому необходимо перенести ее на бумагу, чтобы при необходимости с ней могли познакомиться те, кому она предназначена.

Подходы к составлению миссии различны. Объединяет их одно: миссия должна охватывать принципы работы компании и систему ее ценностей.

Миссия направлена как на внешнее окружение предприятия, так и на его сотрудников. И если для первых она говорит о целях компании на рынке, то для сотрудников она должна способствовать формированию корпоративной культуры.

Для того чтобы понимать, в каком направлении будет развиваться компания, достаточно ответить на основные вопросы.

1. Какой продукт компания предлагает на рынке?
2. Кого она рассматривает в качестве клиентов?
3. Каким образом она ведет свой бизнес?

Иными словами «Что?», «Кому?» «Как?» предлагает или будет предлагать компания. Эти вопросы можно объединить в треугольник, который определяет суть бизнеса (рис. 1.1).

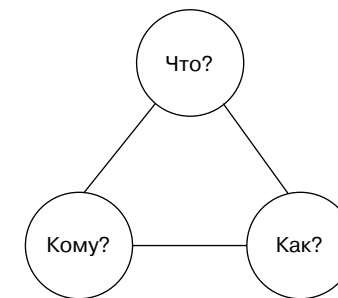


Рис. 1.1. Структура миссии компании

Достаточно ответить на каждый из этих трех вопросов хотя бы одним предложением, и можете считать, что миссию вы уже определили. Если рассматривать ее как фундамент вашего успеха, то основа для него уже есть. Теперь несколько рекомендаций, чтобы фундамент получился прочным и массивным, а здание вашей компании, которое будет на нем построено, можно было расширять и перестраивать в зависимости от изменяющейся окружающей среды.

Отвечая на вопрос «*Что?*», постарайтесь сформулировать ответ в понятиях категории продукции, но так, чтобы соотносить желаемое и действительное. Фактически ответом на этот вопрос вы определяете те направления, в которых компания компетентна или стремится быть компетентной. Основные трудности, которые поджидают вас на этом этапе, — слишком узкое или слишком широкое определение продукта. С одной стороны, фраза «наша компания выпускает гвозди» может быть приемлема для предприятия, которое имеет один станок для выпуска гвоздей и не планирует расширение ассортимента в ближайшие пять лет. С другой стороны, определение той же продукции как «металлические изделия для строительства и ремонта» для такой компании будет слишком широко. Возможно, лучшим компромиссом в данном случае будет определение «металлические крепежные изделия для строительства и ремонта», которое позволяет задать вектор продукции и в то же время ограничить его разумными рамками.

Отвечая на вопрос «*Кому?*», то есть «Кто наши покупатели?», мы фактически определяем рынок, на котором работает или планирует работать компания. В первую очередь «Кто конечный потребитель продукции компании?». Обратите внимание на формулировку: не «клиенты компании», а «конечные потребители». Ведь именно тот, кто использует продукт для удовлетворения своей потребности, приносит, в конце концов, деньги компании. Второй фактор, который следует определить, — территория, на которой работает предприятие. От территорий, на которых планирует работать компания,

зависит то, кого она будет рассматривать в качестве конкурентов и на какую рыночную долю она сможет претендовать. Трудности здесь такие же, как и при определении продукции. Вряд ли для маленького магазина целесообразно определять рынок в масштабе страны. Лучше ограничиться той реальной территорией, на которой проживают покупатели. Ну, а если дела будут идти так хорошо, что появится возможность создать сеть под одноименным названием, то миссию в этом случае можно будет переписать.

Теперь перейдем к третьей составляющей миссии — «*Как?*». Эта часть определяет, каким образом вы будете вести свой бизнес, что вы делаете или планируете делать лучше других и почему будете успешными. Единых рекомендаций здесь быть не может. Просто постарайтесь сформулировать основные положения, отражающие ваши конкурентные преимущества.

Отталкиваясь от этих трех составляющих, вам достаточно легко будет определиться, какой имидж должен быть у компании в глазах клиентов и партнеров. Скажем, если компания стремится, чтобы ее считали долгожителем на рынке, то можно сделать акцент на богатые традиции, уходящие в позапрошлый век, как это делают многие российские банки. А можно, наоборот, стараться, чтобы компанию воспринимали молодой и современной, ведь многие соотносят давние традиции с годами, когда о качестве продукции можно было только мечтать. Но не забывайте, что заданный образ придется поддерживать делами, и, например, отсутствие у менеджера по маркетингу электронного адреса в компании, которая заявляет, что использует передовые технологии, может свести на нет все усилия по созданию имиджа.

А теперь, когда миссия сформулирована на бумаге, попробуйте ответить одной фразой на следующий вопрос: «Зачем существует компания?». Да-да, в эту фразу должно вестись все: и рынок, на котором вы работаете, и ваши потребители, и методы, которыми компания предполагает добиться лидерства в отрасли. Эта фраза станет квинтэссенцией вашей бизнес-идеи, которая будет предназначена для всех, кто заинтересуется

компанией, в том числе и для ее сотрудников. Миссию можно считать удачной, если персонал предприятия опирается на нее во время принятия решений. Ее предназначение — не допустить отклонения от выбранного курса.

Миссия не есть что-то неизблемое. Она может меняться в зависимости от ситуации. Просто каждый раз, когда вы меняете миссию, придется ответить на вопрос: «Удалось ли ее выполнить?» Если миссия была сформулирована с ориентацией на рынок вашего города, и через три года о компании знают все и считают ее лучшей, а вы ставите перед собой амбициозные цели в расчете на весь регион, то можно сказать сотрудникам, что общими усилиями миссию удалось выполнить. Пора ориентироваться на более трудную задачу — покорить страну.

Давайте попробуем.

1. Опишите миссию вашей компании.

- Какой продукт (или продукты) предлагает компания?
- Кто ваш потребитель? (Не забудьте определить рамки рынка.)
- Каким образом? (Чем мы отличаемся от конкурентов?)

Поздравляю. Вы сделали первый шаг к успешному бизнесу.

2. Теперь сформулируйте одной фразой «Зачем существует ваша компания».

\* \* \*

Степан составил возможные варианты, которые, как он считал, отражают бизнес-идею компании «Яркие краски».

Прежде всего, определимся с продукцией. Это достаточно легко, ведь пока выпускается только один тип краски. Но, чтобы не ограничивать варианты развития, лучше сформулировать так: «Компания “Яркие краски” предлагает лаки и краски для домашнего и промышленного применения». С одной стороны, понятно, что минеральную вату компания выпускать не будет, с другой — оставлены широкие варианты развития в рамках тех технологий, которые компания использует и которые может развивать, включая в свой ассортимент новые продукты.

Покупатели. Здесь Степан задумался. Компания только начинает работать, поэтому все покупатели пока из одного города. Понятно, что на этом она не остановится, но когда это произойдет — через год или пять — не понятно. Поэтому Степан предположил, что компания пока ограничится регионом. «Продукция предназначена для частных и промышленных покупателей, использующих ее при ремонтных и строительных работах и для покраски выпускаемого оборудования».

О том, что отличает компанию от конкурентов, Степан решил спросить у Петра Петровича. А пока ограничился очевидным: «Используемые современные технологии позволяют компании оперативно выпускать партии товара под заказ. Компания стремится стабильно поддерживать хорошее качество товаров, ориентируясь на лучшие образцы отечественной продукции». Вспомнив о разговоре с шефом, он добавил: «В своей деятельности компания применяет современные методы ведения бизнеса». Для начала, подумал он, достаточно.

В качестве первого варианта — краткой формулировки миссии, — который потом можно будет доработать, он решил предложить следующее: «“Яркие краски” стремится стать компанией, которая разрабатывает и выпускает качественные лакокрасочные материалы для индивидуальных потребителей и предприятий нашего региона. Мы хотим, чтобы каждый мог купить нашу краску, и чтобы наша продукция приносила радость».

Ну а образ компании придумывать не пришлось, он и так чувствовался: «Молодая, динамично развивающаяся компания с командой специалистов высокого уровня, использующая прогрессивные технологии как в производстве, так и в бизнесе, стремящаяся гибко реагировать на изменения спроса, выпускает продукцию высокого качества по конкурентоспособным ценам».

## По лестнице целей

Итак, миссия написана. Это значит, что вы определили направление, в котором будет развиваться компания. На следу-

ющем шаге необходимо определить точку, к достижению которой будет стремиться предприятие, то есть необходимо поставить цели.

Необходимо использовать стратегическое планирование, хотя этим этапом часто пренебрегают, считая, что он присущ лишь крупным компаниям, и ограничиваются тактическими целями. Давайте попробуем перечислить плюсы стратегического планирования.

1. Изложение стратегических целей на бумаге дает возможность конкретизировать и уточнить их. У менеджеров, которые управляют отдельными структурными подразделениями, появляется согласованное видение общих целей предприятия.

2. Возникает возможность сказать об этих целях всем сотрудникам компании, а это позволяет им чувствовать себя причастными к общему делу. Согласитесь, что это немаловажный фактор для мотивации персонала. Общая цель, которая была бы принята всеми, помогает заложить основы корпоративной культуры.

3. Формулирование целей и, главное, их совместное обсуждение во время совещаний по стратегическому планированию среди топ-менеджеров, помогает принять согласованные решения по принципиальным вопросам. А раз главные вопросы уже согласованы, то облегчается принятие решений на более низких управленческих уровнях. Решения становятся простыми, целенаправленными, что помогает сокращать сроки их принятия.

4. Участие менеджеров в процессе стратегического планирования повышает их квалификацию в сфере общего менеджмента.

Так что положительное влияние, которое оказывает этап стратегического планирования на компанию, очевидно. От него не стоит отказываться ни одному предприятию, какого бы масштаба оно ни было. В небольшой компании стратегические цели ставит сам владелец в лице генерального директора, и помогают ему в этом 1–2 человека. Но все преимущества, которые мы перечислили, сохраняются независимо от того, сколько у вас людей – 3 или 3000.

Ну а раз в пользу стратегического планирования мы уже убедились, давайте вспомним правила постановки целей (принципы SMART).

1. Цель должна быть описана конкретными терминами (specific).
2. Критерии достижения цели должны быть измеримы (measurable).
3. Необходимо, чтобы достижимость цели была обоснована (achievable).
4. Цель должна быть реалистична (realistic).
5. Должны быть обозначены конкретные сроки достижения цели (time bound).

Об этих принципах часто забывают. Поэтому в маркетинговых планах, иногда встречаются такие формулировки желаемого результата, которые целями в силу их неопределенности назвать нельзя. Давайте поговорим об основных ошибках, которые допускают на этапе постановки целей.

*Цель должна быть конкретной и измеримой.* Это значит, что для выражения желаемого результата следует выбрать такие термины, которые позволили бы определить, выполнили вы задачу или нет. Например, цель «увеличить представленности ассортимента компании в розничной сети» содержит сразу несколько ошибок. Во-первых, в формулировке присутствует ориентация на процесс, а не на результат. Во-вторых, вряд ли можно будет сказать, достигнута эта цель или нет без дополнительного объяснения, что значит «увеличение представленности» – в розничной сети города или во всех областных центрах.

*Цель должна быть обоснованной и реалистичной.* Об этом тоже часто забывают. При постановке цели необходимо согласовывать ее с существующими на предприятии ресурсами. Разумеется, можно взять кредит, привлечь дополнительных акционеров, но цель «стать лидером в отрасли» для начинающей компании, скорее всего, будет слишком смелой и не подкреп-

ленной имеющимися возможностями. Правда стоит оговориться, что это не относится к инновационным проектам, где основным ресурсом будет ноу-хау компании.

*Цель должна быть ограничена во времени.* Это значит, что следует определить день, когда вы планируете соотнести желаемый результат с фактическим. И тогда, если остальные требования будут выполнены, можно сказать, что цель достигнута. Для стабильной экономики и крупных компаний период стратегического планирования составляет примерно 10–15 лет. В условиях российского бизнеса это слишком много. В зависимости от масштабов компании этот период может быть 3–5 лет.

Итак, мы знаем, как не стоит ставить цели, а теперь попробуем сформулировать их «по правилам». В первую очередь, если мы говорим о стратегическом плане компании, необходимо определить главные задачи, которые часто называют стратегическими. Как определить — стратегическая это цель или обычная? Исходите из простого правила: стратегические цели обеспечивают конкурентоспособность компании в долгосрочном периоде.

«Достичь объема продаж в 1 млн к концу пятого года существования» — это цель. Но стратегическая она или нет зависит от того, насколько этот показатель обеспечит вашу конкурентоспособность. Для того, чтобы это понять, необходимо соотнести запланированный показатель с конкурентами. Именно поэтому при стратегическом планировании его часто выражают *долей рынка*, потому что просто объем продаж говорит о том, чего достигнете именно вы, а доля рынка — о том, чего вы достигните по сравнению с конкурентами.

Для того чтобы облегчить задачу выбора стратегических целей, начните их формулировать по тем факторам, которые выделены в модели видения.

*Рыночные цели.* Чаще всего они выражаются через долю рынка или доли на тех рынках, на которых собирается работать компания. Например: «К концу третьего года обеспечить объем продаж в нашем городе не менее 3 млн рублей в месяц, с сохра-

нением рентабельности не менее 30 %, что составит 10 % от рынка данной продукции и позволит войти в тройку наиболее крупных компаний, работающих на этом рынке». Как видим, цель вполне конкретна, измерима и определена во времени, поэтому можно будет проверить ее достижение. Что касается реалистичности, то, как мы уже отмечали, это зависит от бизнеса и имеющихся ресурсов.

*Цели по прибыльности бизнеса.* Преимущество имеет тот, чей бизнес эффективнее. Если не углубляться в детали финансового анализа, эффективность выражается в прибыли на вложенный капитал. То есть тот, кто на вложенный рубль зарабатывает больше, тот и эффективнее. Эта цель может быть поставлена следующим образом: «В течение пяти лет увеличить прибыль на вложенный капитал до 25 % за год». В то же время, если вы не планируете значительные инвестиции, можно ограничиться показателем прибыльности, подразумевая, что инвестированный капитал будет примерно одинаковый. Например, «Чистая прибыль предприятия за третий год работы должна составить 12 млн рублей». Для акционерного общества она выражается как прибыль на акцию.

Если у вас производственная компания, можно ставить инновационные цели. Установить новое оборудование, позволяющее выпускать продукцию, которой нет у конкурентов. «В течение второго года установить линию по производству жестяной тары для продукции». Или разработать новинку, которую ждет рынок, создав свой отдел научных разработок или освоив новую технологию. «В течение следующего года разработать и выпустить новую серию эмалей со временем высыхания до шести часов». Это тоже будет стратегическая цель, ведь ее реализация обеспечит вам конкурентное преимущество.

Впрочем, цели могут быть взаимообусловленными, например, вы можете планировать снижение себестоимости и увеличение выпуска за счет установки нового оборудования. «К концу третьего года обеспечить снижение себестоимости выпускаемой продукции на 15 % за счет модернизации существующего реак-

тора и внедрения новой технологии синтеза». Или для компании, которая занимается торговлей: «За второй год увеличить оборачиваемость складских остатков в 1,2 раза за счет внедрения новой программы управления закупками».

Можно подумать и о таком конкурентном преимуществе, как высокая мотивация персонала. Если вы поставите перед своей компанией цель — «к третьему году обеспечить средний уровень зарплат на уровне, превышающем на 10–15 % среднерыночные показатели, а также в течение двух лет ввести в социальный пакет медицинскую страховку за счет предприятия», вы можете ожидать увеличения лояльности сотрудников. Главное в этом случае — реализовать намеченные планы.

После постановки стратегических целей можно, во-первых, посмотреть, как они будут достигаться во времени. Ведь если представить цель как точку, куда необходимо прийти организации для своего успеха, надо понимать и траекторию движения. Именно на этом этапе может стать очевидным, что вашей цели не хватает реалистичности. Тогда придется ее скорректировать. Иногда эту ситуацию называют «стратегическим разрывом», но, если говорить проще, это означает, что существующие ресурсы не позволяют выполнить поставленные задачи, и их необходимо переформулировать.

Далее вы будете строить планы подразделений компании. При этом в зависимости от числа уровней управления организации цикл постановки целей может повторяться, что иногда мешает пониманию последовательности планирования и постановки целей, описанной в различных книгах. Для того чтобы лучше разобраться в этом крайне важном вопросе, рассмотрим схему, отражающую цикл планирования для двух уровней управления (рис. 1.2).

Предположим, что совет директоров крупного холдинга, проанализировав ситуацию, сформулировал миссию и определил стратегические цели, которые должна достигнуть компания. На основе этих целей разрабатываются тактические планы уровня холдинга, которые и реализуются штаб-квартирой. Результаты

оцениваются на этапе контроля и при следующем цикле планирования анализируются для уточнения поставленных целей. В то же время стратегические цели доводятся до структур холдинга, которые в свою очередь проводят анализ и ставят свои стратегические цели, согласованные с общими целями. Как видим, цикл планирования повторяется на каждом уровне управления, при этом стратегическая цель верхнего уровня является главной целью для предыдущего уровня.

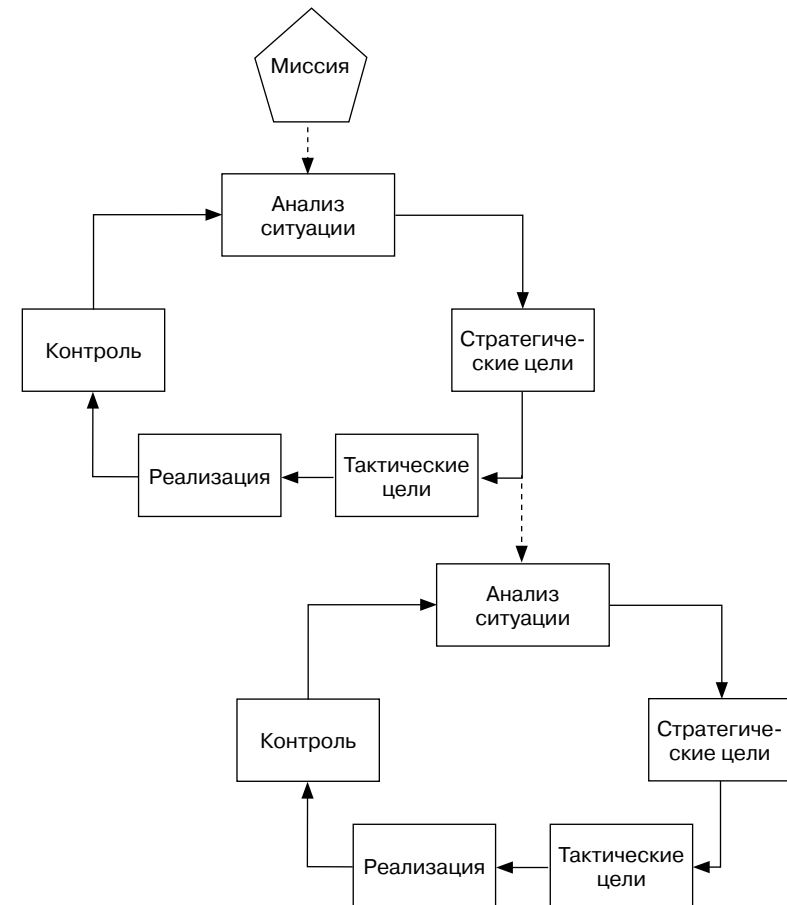


Рис. 1.2. Цикл планирования для двух уровней управления организацией



Отталкиваясь от стратегической цели предприятия, после этапа анализа, о котором мы поговорим позже, разрабатывается комплекс стратегических целей маркетинга. Как правило, это цели по объему продаж в разрезе групп продукции, территорий, известности и других показателей, которых необходимо достигнуть.

Например, одна из стратегических целей: «к концу 3-го года увеличить объем продаж до 50 млн рублей в год при общей рентабельности не менее 20 %». В этом случае после анализа ситуации маркетолог может посчитать, что для ее достижения необходимо обеспечить объем продаж по имеющимся группам продукции в денежном выражении 10 млн — для продукта А, 15 млн — для продукта Б и 25 млн — для продукта В. При этом, учитывая существующую динамику цен, средняя цена для них составит 50, 40 и 25 рублей соответственно. Далее можно рассчитать необходимый объем продаж в единицах продукции. Для того чтобы обеспечить такой спрос, нужно добиться определенной известности торговой марки. А далее, исходя из поставленных целей, спланировать их достижение, поставив задачи более низкого уровня: цели по продажам тех или иных видов продуктов, входящих в выделенные группы; цели по изменению ценовой политики; цели по продажам в определенные регионы; цели по известности в сегментах потребителей. То есть тактические цели, которые будут достигаться в ходе работы и реализации плана.

Таким образом, мы получаем набор согласованных целей, которые можно изобразить в форме дерева (рис. 1.3).

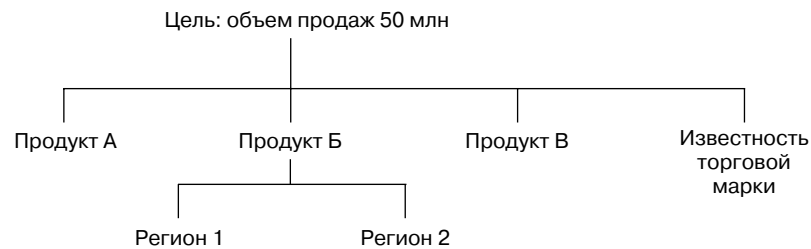


Рис. 1.3. Дерево целей

Ставя цели на более низких уровнях, мы, в конце концов, достигаем уровня планирования, где формируется список целей и задачи, направленные на достижение цели самого нижнего уровня. Вообще цели и задачи по сути одно и то же. Любую цель более низкого уровня можно рассматривать как задачу, которая приводит к достижению цели более высокого уровня. Поэтому, чтобы не «брать в голову» — цель это или задача, примите простое правило. Нижний уровень дерева целей, который рассматривается в составляемом плане, является уровнем задач.

Стоит сказать о том, что цели и задачи могут быть как *количественные*, так и *качественные*. И если при постановке количественных целей мы, при контроле результатов, отвечаем на вопрос «Сколько?» и можем определить, в какой степени цель достигнута, то при контроле результатов достижения качественных целей: можно констатировать выполнена ли поставленная задача или нет. Например, определив задачу обеспечить продажи в магазине в следующем месяце в объеме 200 тыс. рублей, мы можем в конце месяца сказать, что вместо запланированных 200 тыс. рублей продажи составили 220 тыс., и план выполнен на 110 %. А задача открыть региональное представительство к 1 марта 2007 года подразумевает лишь констатацию факта, удалось это сделать к намеченной дате или нет.

Хотя у компании может быть много целей, за которые в той или иной степени отвечает маркетинговое подразделение. Наиболее часто в качестве универсального показателя выступает объем продаж, поскольку маркетинг отвечает за планирование сбыта.

Теперь определите цель, к которой стремится компания.

- Какой показатель должен быть достигнут?
- К какому сроку?
- Реально ли достижение цели?

Стоит отметить, что ответ на последний вопрос наиболее сложен.

Сформулируйте цели, которые компания определила для себя как стратегические.

\* \* \*

Мысленно возвращаясь к первому разговору с Петром Петровичем о перспективах, Степан вспомнил, что в качестве основного конкурента называлась компания Икс, которая работала на рынке еще с советских времен. Хотя дела у нее шли не блестяще, Петр Петрович оценил ее оборот в 25 млн рублей, отметив, что это показатель, к которому надо стремиться. Правда добавил, что если все пойдет как хотелось бы, это случится лет через пять. А пока хорошо, если компания будет продавать хотя бы на половину этой суммы. Остальные предприятия города были небольшими и наряду со своим производством занимались в основном торговлей, продавая продукцию крупных заводов, дилерами которых они являлись. Понимая, что в ближайшие несколько лет первыми стать не удастся, Степан решил предложить в качестве срока планирования трехлетний период. С одной стороны, он позволял строить далеко идущие планы, а с другой — придерживаться той реальности, в которой существовала компания. Тем более что цели, как он понимал, — прерогатива руководителя. Просто надо было оттолкнуться хотя бы от одной цели, чтобы иметь ориентир для дальнейших рассуждений и планирования. Да и Петр Петрович, наверняка, выскажет свое мнение. В конце концов, формулировка цели получилась такая: «Объем продаж компании за третий год должен составить 15 млн рублей, при этом маржинальная прибыль должна составлять не менее 40 % от оборота. Ориентировочный объем продаж составит 800 тонн».

## О пользе обратных связей

Завершая эту главу, нам хотелось бы кратко остановиться на необходимости согласования общих целей подразделений компании.

Как вы помните, одним из критериев правильно поставленной цели является ее достижимость. Ведь цели ставят для того, чтобы их достигать. И вот здесь нас часто подстерегает опасность. На реализацию цели должна работать вся компания, а поэтому ее

достижимость следует оценивать не только генеральному директору или руководителю. Ведь каждому подразделению придется прикладывать собственные усилия для того, чтобы, в конце концов, все порадовались результату. И даже, если поставленные цели одобрены руководителем, это далеко не всегда означает, что они достижимы.

Плохо, когда тот, кто ставит перед компанией цели, не способен или не готов согласовать их с возможностями и планами других подразделений. Рассмотрим простой пример. Вы определили цель увеличить оборот производства за год в полтора раза. Вроде и предпосылки для этого есть, выпускаемая (или предлагаемая вашей компанией) продукция пользуется спросом, конкурентов немного. Дилерская сеть построена. Даже есть возможности снизить себестоимость. Кажется, только и осталось, что работать на достижение цели всей компанией. Только вот незадача. Оказывается, что производственный отдел, чьи мощности загружены всего на 60 %, может увеличить выпуск всего на 10 %, поскольку много времени уходит на переналадку оборудования. Поэтому без покупки еще одного станка не обойтись.

Одновременно выясняется, что если под погрузку встает вагон, а увеличение объемов планировалось в том числе и за счет увеличения числа дилеров, работающих с вагонными поставками, то больше, чем два контейнера уже не загрузить из-за того, что работает всего один погрузчик. Да и машинам на территории склада не развернуться. Поэтому необходимо принимать решение о расширении склада.

И все бы ничего, о расширении думали давно, и возможность получить кредит на покупку оборудования имеется. Но когда начали подсчитывать требуемую сумму, руководитель отдела продаж сообщил, что определенный кредит необходимо дать дилерам для того, чтобы они увеличили объемы закупок. Ведь большинство согласилось работать только на условиях увеличения отсрочки не меньше чем на месяц. При этом отдел снабжения больше чем на две недели отсрочку получить не может. Поэтому сумма кредита будет раза в три выше, чем планировалось.

Вот и выходит, что для достижения поставленных целей, ресурсы должны быть увеличены в несколько раз больше, чем предполагалось. И даже, если это возможно (а часто возможность такая есть), сроки достижения цели отодвигаются довольно далеко. Приходится пересчитывать весь план. Наша практика показывает, что принятие планов на основе «я хочу» руководителя, часто приводит, если не к краху, то к значительному кризису в компании, после которого она несколько лет «приходит в себя». Да вы и сами можете вспомнить подобные примеры среди компаний, которые возникли в начале 1990-х годов. Большая часть неудач связана именно с тем, что руководители переоценивают свои силы и не желают учитывать ограничения по имеющимся ресурсам.

На каждом этапе планирования вы проводите анализ и ставите новые цели. Стоит выяснить, можно ли достигнуть той цели, которая была поставлена в самом начале. Не исключено, что нельзя, и тогда придется вносить изменения. В этом нет ничего страшного. Гораздо хуже, когда решения по анализу «подгоняются» под необходимость достижения поставленной цели. Эта ситуация напоминает известную историю о Ходже Насреддине, когда он взялся научить читать осла. Философия подобного подхода известна. Главное, получить выгоду сейчас. Что будет потом — уже не важно, авось все решится само собой.

Как вы увидите дальше, мы будем очень часто обращать внимание на то, что предложенный план необходимо согласовать с руководителями других отделов, чтобы учесть их интересы и ограничивающие факторы. Как ни странно, но про это мало кто вспоминает. Создается впечатление, что достижение тех целей, которые вы ставите в своем плане, зависит лишь от финансовых поступлений. Как мы только что увидели, это не так. И поговорку семь раз отмерь — один отрежь, вполне можно перефразировать для успешного планирования. Один раз поставь цель — семь раз убедись в ее достижимости.

## ГЛАВА 2

# Составляем карты

Одна из проблем, с которой вы сталкиваетесь при работе над маркетинговым планом, — отсутствие необходимой информации. В любом учебнике или пособии по маркетингу есть рекомендации формировать информационную базу данных. Именно опираясь на анализ этой информации, предлагается определять свое положение на рынке, исходя из занимаемой рыночной доли, и определять конкурентные преимущества, разрабатывая тактические планы. А как эту долю измерить, если вся информация, которая есть, ограничивается парой проспектов с выставки и несколькими прайс-листами от конкурентов?

В качестве источников информации рекомендуется использовать данные отраслевых справочников, а для анализа потребителей и выделения сегментов — данные исследования стилей поведения. При попытке все-таки найти необходимую информацию выясняется, что статистические данные с нужной детализацией практически отсутствуют, а если они и есть, то их точность вызывает сомнение не только у тех, кто хоть немного знаком с рынком, но и у тех, кто о нем знает лишь понаслышке. Само собой разумеется, что предприятия вынуждены заказывать маркетинговое исследование. Однако стоимость такого исследования составляет годовой бюджет отдела маркетинга. И не всегда необходимые данные можно получить с помощью дорогостоящих исследований.

В результате целесообразность наличия в компании отдела маркетинга ставится под сомнение. Действительно, зачем держать

сотрудника, который на любой вопрос отвечает просьбой дать денег, чтобы узнать ответ!

Мы немного утрируем, но зачастую именно неспособность сформировать набор данных, опираясь на которые можно было бы анализировать текущее состояние компании, строить прогнозы и ставить цели, — основа неудачного опыта планирования.

Для успешного плана необходим анализ текущей ситуации и прогноз ее развития, это даст возможность поставить цели, соответствующие возможностям компании, чтобы, когда придет пора подводить итоги, не пришлось разочаровываться.

В условиях ограниченного времени, недостатка ресурсов (как людских, так и финансовых), отсутствия легко доступных источников информации, задача построения информационной системы маркетинга компании осложняется. Без четкой системы получения, обработки и анализа информации говорить о маркетинговом планировании бессмысленно. И уже на первом этапе необходимо подумать о том, какая информация вам нужна и как ее получить. Но мало просто собрать информацию. Необходимо отлаженная система отчетности, наглядно отражающая ситуацию, в которой находится компания и чем она обусловлена. Должна быть возможность ее правильной интерпретации. Ведь именно на основе анализа собранной информации вы будете строить прогнозы и ставить цели.

Иными словами, информация — это залог успеха компании, поэтому не стоит жалеть времени и ресурсов (в разумных пределах) на построение удобной и практичной системы получения необходимых данных.

## Информация правит миром

Очередной разговор Степана с Петром Петровичем получился коротким. Петр Петрович зашел к нему утром по дороге в свой кабинет. Степан успел только представить описание миссии компании и цель, которую можно было принять как стратеги-

ческую. С миссией Петр Петрович согласился, сказав, что над формулировками можно будет еще подумать. Что касается цели, то, хотя она его устроила, возник закономерный вопрос о том, насколько она соответствует реальному положению компании и ее потенциалу. Сумеет ли компания ее достичь? Ведь желание не всегда совпадает с возможностями. Мнение Петра Петровича, конечно, важно, но хотелось бы понимать ситуацию, в которой находится компания, чтобы можно было бы принять решение более обоснованно. Да и о том, как будет оцениваться успех, неплохо было бы подумать. Хотя компания существует уже целый год, регулярной работы с рыночной информацией не было. Единственный показатель, который Петр Петрович всегда получал, не считая финансового отчета, был сводкой отгрузок за прошедшую неделю. И, хотя продажи росли, отсутствие информации о том, что делается у конкурентов и вообще на рынке, начинало его беспокоить. Поэтому он предложил подумать о том, как будет контролироваться ситуация, если компания начнет ориентироваться на предложенные цели. Для начала хотя бы на ту, которую Степан предложил в качестве главной.

\* \* \*

В предыдущей главе мы определили, что для успешной деятельности компании необходимы согласованные цели, которые вы отразите в плане маркетинга. Следующий шаг — определить пути достижения этих целей. Что такое цель? Это точка, к которой будет идти компания. Разумеется, у предприятия может быть не одна, а целый набор согласованных между собой целей. И путь достижения стратегических целей будет представлять собой стратегию предприятия. После того, как вы перейдете на уровень постановки тактических целей, вы будете использовать тактические приемы, которыми достигаются цели и решаются задачи.

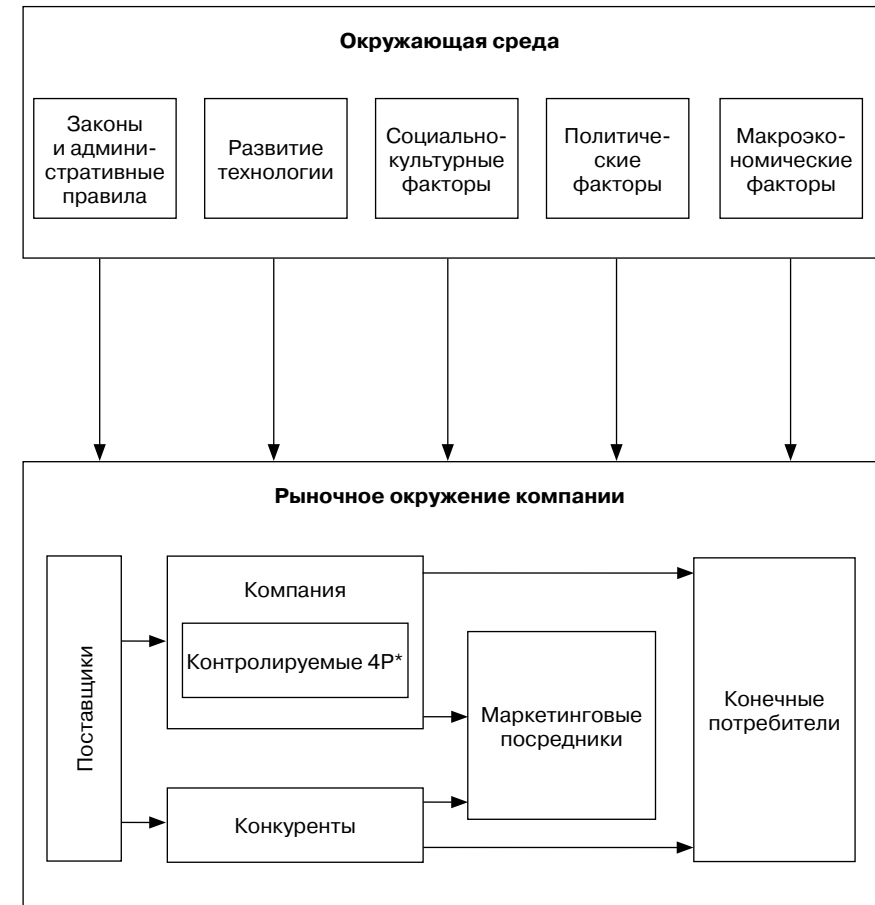
В процессе управления руководитель компании постоянно принимает решения, направленные на достижение целей, обеспечивающих существование и успешное развитие предприятия. Вряд ли это возможно делать при абсолютном

отсутствии информации. Даже если принимается решение, базирующееся только на субъективном представлении о рынке, то и в этом случае важен опыт, основанный на информации о прошлой деятельности, достигнутых результатах, последствиях тех или иных решений — то, что часто называют предпринимательской интуицией. Но, как правило, интуицию хочется подтвердить основанными на фактах выводами. Одной из причин приема на работу маркетолога или создания отдела маркетинга и является желание руководителя обеспечить наличие достоверной информации для принятия решений. Поэтому перед маркетологом, который приходит в фирму на начальном этапе создания отдела маркетинга, стоит задача в короткое время организовать сбор необходимой маркетинговой информации. Именно маркетинговая информация после последующей обработки и анализа должна послужить основой для принятия решений.

Наиболее часто первой задачей маркетолога становится сбор сведений о ценах конкурентов. Что обычно отвечает менеджер по продажам на вопрос руководителя «Почему мало продаем?» Как правило: «У нас цены выше, чем у конкурентов». А для того, чтобы этот ответ принять или обоснованно возразить на него, нужно знать реальные цены, по которым торгуют конкуренты. Далее, поскольку всегда хочется иметь представление о положении компании на рынке, возникает вопрос о том, насколько конкуренты успешны по сравнению с вашей компанией, сколько они продают. А если руководитель всерьез решил ориентироваться на маркетинговое управление, то он поднимает также вопрос о доле рынка.

Разрабатывая маркетинговый план, то есть ставя цели и задачи в расчете на будущую ситуацию, вы должны обладать максимально возможным объемом информации. Для того чтобы понять, какая информация нам необходима в рамках маркетингового планирования, давайте посмотрим, с какими информационными потоками может столкнуться компания. Для этого рассмотрим схему основных сил и действующих субъектов марке-

тинговой системы предприятия, которую использует Ф. Котлер и которая в несколько измененном виде представлена на рис. 2.1. С нашей точки зрения это удачная схема. На ней очевидны те потоки данных, которые необходимо контролировать, и участники рынка, о которых нужно получать информацию.



**Рис. 2.1.** Основные силы и действующие субъекты маркетинговой системы предприятия

\* 4P (product, price, place, promotion) — продукт, цена, методы сбыта и продвижения продукции.

Анализируя данную схему, мы можем выделить три основных блока информации, которая необходима компании.

### **1. Информация о состоянии компании**

Например, текущий объем продаж, ассортимент, цены, партнеры, затраты на продвижение, финансовое состояние и любые другие характеристики, которые определяют ситуацию в компании. В том числе и информация о поставщиках, каналах сбыта и потребителях, с которыми вы работаете в настоящее время.

### **2. Информация о рыночном окружении**

В первую очередь, о конкурентах, ведь они также борются за конечного потребителя. И пытаясь определить свое положение на рынке, компания сравнивает себя с ними. В первую очередь сравнение идет по факторам конкурентоспособности. Разумеется, каждая компания рассматривает свой комплекс характеристик, который делает ее привлекательной для потребителя. Но в случае затруднений с выбором этих характеристик для анализа начните с хорошо знакомых 4P (product, price, place, promotion) — продукт, цена, методы сбыта и продвижения продукции. Уже этот набор информации даст возможность сопоставить себя с конкурентами, определив свои сильные и слабые стороны.

Большое значение имеет и информация о других участниках рынка. Часто отдел маркетинга не включает в сферу своих интересов поставщиков, которые обеспечивают компанию сырьем. Несмотря на то, что в подробной информации заинтересованы в основном фирмы-производители, она может быть интересна также и фирме-продавцу. Для фирмы-производителя необходим полный спектр данных по поставщикам. Но даже если ваше предприятие не является потребителем сырья и комплектующих, обзорную информацию о компаниях-поставщиках и их ассортименте, который используется при производстве ваших товаров, — так же полезно иметь в наличии. В этом случае доста-

точно общих сведений о поставщиках, а так же о тех продуктах, которые используются в производстве вашей продукции. Прежде всего это может повысить степень информированности продавцов (менеджеров отдела сбыта) о свойствах товаров, что повысит конкурентоспособность фирмы.

### **3. Информация о внешнем окружении компании**

Наконец, третий блок информации — сведения о внешнем окружении компании, включающие те факторы, на которые она либо имеет слабое влияние, либо вообще его не имеет. Вряд ли у небольшой компании есть свое лобби, чтобы воздействовать на таможенную политику. Изменения в уровне жизни и общих тенденциях спроса тоже находятся вне компетенции предприятия. Тем не менее эти факторы зачастую оказывают очень сильное влияние на бизнес. Поэтому иметь представление о тех тенденциях, которые наблюдаются во внешнем окружении компании, просто необходимо.

Анализируя показатели, характеризующие компанию, в том числе и сравнивая их с показателями конкурентов, мы можем выделить факторы, которые увеличивают ее конкурентоспособность и, следовательно, являются сильными сторонами. И наоборот, те факторы, которые делают компанию менее конкурентоспособной, назовем ее слабостями. Такому же анализу мы можем подвергнуть и окружение предприятия. Изменения, происходящие в рыночном и внешнем окружении компании, могут предоставлять как возможности для ее развития, так и угрозы для ее успешной деятельности. Мы еще остановимся на этом вопросе в дальнейшем.

Цель получения информации, как мы уже говорили, — обеспечить поддержку принятия управленческих решений. Мы не зря сказали о том, что только внутренней информации о текущем состоянии компании недостаточно для оценки ситуации. Без соотнесения показателей, достигнутых компанией, с ситуацией, которая складывается на рынке, оценить результат

попросту невозможно. Для иллюстрации этого правила давайте посмотрим на две диаграммы (рис. 2.2).

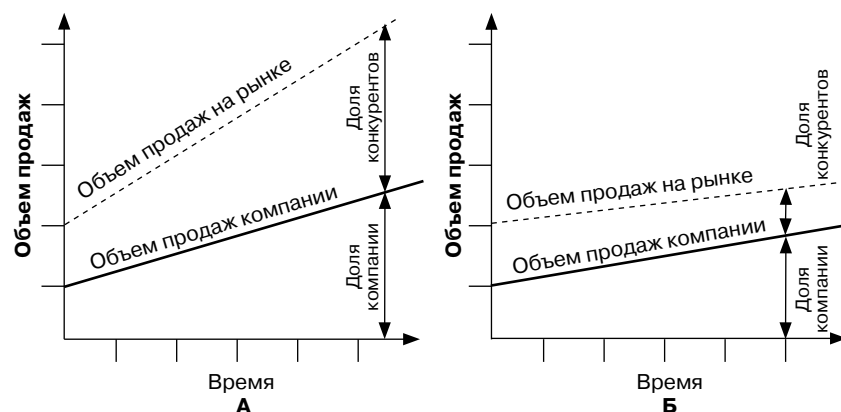


Рис. 2.2. Зависимость оценки результатов работы компании от рыночной ситуации

Если бы на представленных рисунках не было ничего, кроме показателей объемов продаж развивающейся компании, то мы не смогли бы сказать, успешна эта компания или нет. Поскольку неочевидно, относительно чего она развивается. Зачастую так и случается. Показатели продаж предприятия руководитель все-таки знает, но как они соотносятся с тем, что в настоящий момент происходит на рынке, остается тайной.

Давайте сравним динамику продаж двух компаний, представленных на рис. 2.2. Шкалы на диаграммах А и Б одинаковы. Если бы кроме линии, показывающей растущие объемы продаж, других ориентиров не было, большинство указало бы на первую компанию, как более успешную. Ведь ее показатели выше, чем у второй. Но поскольку на рисунке представлены и общие объемы продаж, показывающие динамику продаж на рынке, выводы можно сделать совершенно противоположные. Если во втором случае динамика развития компании опережает рост рынка и, следовательно, фирма увеличивает свою рыночную долю, то в первом случае, наоборот — рост рынка опережает развитие компании, и, следовательно, компания свою долю теряет. Как

видим, не обладая дополнительной информацией, сложно определить, насколько успешны достигнутые результаты.

Итак, для того чтобы понимать положение компании в данный момент времени и соотнести его с планируемым результатом, то есть осуществлять функцию контроля, необходимо иметь информацию о текущем состоянии компании, а также о текущем состоянии окружающей среды. При постановке целей важно также представлять рыночную ситуацию, в которой окажется компания, когда эти цели будут достигнуты. И задача отдела маркетинга (или тех, кому переданы функции маркетинга в компании) — обеспечить менеджера, принимающего решения, уместной, точной, надежной, релевантной, оперативной информацией. Именно это требуют руководители независимо от того, разрабатываются ли в компании долгосрочные планы или горизонт планирования в лучшем случае составляет один месяц, что встречается достаточно часто.

Если говорить о форме представления собранной информации, то подходы у руководителей бывают разные. Иногда все, что требуется от маркетолога, — предоставить обработанную и сведенную воедино информацию, необходимую для принятия решения. В другом случае перед отделом маркетинга ставится задача представить анализ информации и предложить решение. В любом случае менеджеру дается информация, которая нужна для принятия управленческого решения. Но если в первом случае он, опираясь на нее, принимает решение самостоятельно, то во втором — он оценивает правильность предлагаемого решения, опираясь на те данные, которые учитывались при его разработке. А, следовательно, требования к информации будут едиными в каждом случае. Рассмотрим их.

*Прежде всего, информация, которая предоставляется руководителю компании или менеджерам высшего управленческого звена, должна быть важной и существенной.* Поверьте, разбираться в деталях хотят далеко не все, поэтому старайтесь представить самые важные факты. Даже если вы предоставляете эти данные наряду с другими, выделите наиболее значимые,

чтобы их легче было воспринимать. Отнеситесь к этому, как к написанию резюме вашего плана, когда вся проведенная вами работа должна найти отражение в кратком тексте. Это позволит менеджеру сконцентрироваться на наиболее важных моментах. Кроме того, если говорить об информации, которая собирается регулярно в результате мониторинга рынка или проведения специальных исследований, то отказ от второстепенных сведений позволит сократить затраты, необходимые на их получение. Например, в случае информации, важной для контроля положения компании на рынке, для общего понимания ситуации достаточно динамики изменения объема продаж фирмы, соотношенных с изменениями общего спроса на рынке. При необходимости можно представить данную информацию в разрезе регионов, в которых работает компания, или важнейших групп продукции. Большая детализация при соответствии текущей ситуации запланированным показателям вряд ли необходима. Как правило, более подробная информация нужна при разработке планов, а также когда не удастся достичь плановых показателей, и важно понять из-за чего это произошло. В остальных случаях можно обойтись меньшей детализацией.

*Кроме того, информация должна быть объективной и соответствовать действительности, насколько это возможно.* Одна из частых проблем — желание переложить на отдел маркетинга риски принятия решения. Рассуждения менеджера в этом случае понятны: задача отдела маркетинга предоставить информацию, необходимую для принятия решения, при этом желательно свести риски неправильного решения к минимуму, вот пусть и предоставят информацию, которая поможет это сделать. К сожалению, так не бывает. Да, информация способствует уменьшению неопределенности и снижению риска принятия неправильного управленческого решения, но гарантировать, что риск будет отсутствовать — невозможно. Ведь сама предпринимательская деятельность подразумевает риск неудачи, вне зависимости от объема имеющейся информации. Будущее всегда неопределенно, и предсказать как будут разви-

ваться события на рынке можно только с той или иной степенью вероятности. Тем не менее здесь хотелось бы отметить ответственность отдела маркетинга за надежность предоставляемой информации. Поскольку информация не может гарантировать отсутствие риска, она должна снижать неопределенность, а не увеличивать ее. Сотрудник, отвечающий за данный участок работы, должен быть уверен в предоставляемых сведениях. А если по тем или иным причинам это сделать невозможно (например, экспертные оценки дают различные показатели), следует самостоятельно оценить степень достоверности имеющейся информации и указать возможные диапазоны отклонений. Здесь вряд ли стоит говорить о необходимости расчета статистической достоверности, но для особо важных данных можно привести наиболее вероятное значение, указав возможный минимум и максимум.

*Наконец, информация должна быть актуальной.* Это тоже часто становится проблемой. Обычно бывает так: для разработки плана собирается достаточно большой объем данных о рынке, но после того как план принят, об информации, на основе которой он разработан, забывают до следующего этапа планирования. В результате любая просьба руководителя показать текущее положение компании на рынке приводит к необходимости быстро подготовить нужные данные. А поскольку быстро найти необходимую информацию удастся не всегда, ее точность снижается, не говоря уже об оперативности. Чтобы избежать подобной ситуации, лучше заранее решить, какая информация и с какой периодичностью будет необходима для того, чтобы осуществлять контроль разработанных планов и корректировать их по прошествии периода планирования. Наиболее удобно иметь перечень отчетов, который отдел маркетинга или маркетолог предоставляет руководителю компании, а при необходимости и руководителям отделов. Только не забывайте, что любая информация требует ресурсов и времени. Причем чем выше ее точность, тем больше объем необходимого финансирования.



Какие же сведения нужны в первую очередь? В наше время, которое недаром называют веком информации, этой самой информации слишком много. Как не захлебнуться в этом потоке и получить именно то, что необходимо, поскольку имеющиеся ресурсы не безграничны? Часто сбором и обработкой данных в компании занимается всего один человек (в лучшем случае 2–3 сотрудника отдела маркетинга), и охватить весь спектр информации он физически не в состоянии, не говоря уже о том, что ему приходится выполнять еще ряд задач, относящихся к его должностным обязанностям. Попытки следовать рекомендациям учебников и специальной литературы и составить полное рыночное досье окружения компании зачастую обречены на провал именно в силу ограниченности ресурсов. Можно, конечно, решить эту проблему расширением штата или выделением средств на исследования, но и подобные меры не всегда приводят к желаемому результату. Иногда из-за ограниченности тех же ресурсов принимается решение о том, что эффективнее собирать нужные данные непосредственно при появлении той или иной проблемы, отказавшись от текущего сбора информации. Однако, когда дело доходит до предоставления тех данных, которые необходимы именно сейчас, оказывается, что информация отсутствует и где ее взять — неизвестно. Поэтому на вопрос о том, каково положение компании в данный момент и что можно ожидать на рынке в ближайшем будущем, часто остается только развести руками. В этом случае многие начинают сетовать на то, что информацию получить невозможно, на маркетинговые исследования не выделяются деньги, система учета не позволяет формировать необходимые отчеты и т. д. Но информация нужна, и даже если ресурсы ограничены, необходимо так построить работу, чтобы иметь минимально необходимый набор сведений о рынке, не говоря уже о показателях самой компании, и предоставлять его руководителю в виде регулярных отчетов.

При разработке и реализации маркетингового плана, информация будет необходима постоянно. Ведь после того, как

план разработан, вы собираетесь по нему действовать, а для этого нужно постоянно сверять фактические успехи с планируемыми, корректируя их по мере необходимости. На какой же информации сконцентрировать усилия, чтобы получить максимум пользы при существующих ограниченных ресурсах? Здесь необходим баланс интересов. С одной стороны, нельзя слишком сужать объем собираемой информации, иначе можно пропустить важное сообщение. С другой стороны, подробная информация не всегда необходима, и чрезмерное увлечение деталями приводит к нерациональному расходованию такого важного ресурса как время. Один из способов найти компромисс между объемом информации и деталями — выстроить иерархию важности информации. Стоит различать данные, которые необходимы регулярно для общего понимания ситуации и тенденций, и сведения, требующиеся для принятия определенного управленческого решения. При таком подходе собирается весь объем информации, но первоочередное внимание при обработке уделяется тем данным, которые представляются в регулярных отчетах.

Возвращаясь к информации, которая необходима для маркетингового планирования, можно сказать следующее: прежде всего важно понимать текущее и желаемое состояние компании. Сконцентрируйтесь на тех показателях, которые рассматриваются как цели. Вряд ли мы ошибемся, если скажем, что в первую очередь вас интересуют количественные цели, благодаря которым можно определить, сколько и чего произвела компания. При этом набор характеристик должен соответствовать набору показателей, присутствующих в дереве целей предприятия. Поскольку цели у каждой компании свои, мы покажем лишь пример, оттолкнувшись от которого каждый сможет построить тот набор данных, который нужен именно ему.

Как правило, ключевой показатель, который ставится в качестве главной цели, — объем продаж компании. В соотношении с объемом рынка этот же показатель определяет долю фирмы, на которую предлагают ориентироваться при разработке стратегии.

Проблема в том, что говорить о борьбе за долю рынка целесообразно лишь тогда, когда доля компании на этом рынке составляет 20–30 %. В противном случае неизбежные погрешности при определении общего объема рынка делают этот подход бессмысленным.

Есть еще один момент, который стоит учитывать. Говоря о своем рынке, многие подразумевают рынок в масштабе страны, тем более что и данные в открытых источниках можно получить только о лидерах. Однако более важен рынок, который доступен компании, как определяет его Ф. Котлер, — это совокупность покупателей, проявляющих интерес, имеющих достаточный доход и доступ к конкретному рыночному предложению. Для фирмы в первую очередь важно понимать, что происходит на той территории, где она работает. Поэтому стоит сконцентрировать усилия именно на анализе доступного рынка и его участниках. Если компания работает в масштабах города, значит и рассматривать рынок необходимо как рынок города, возможно, расширив его до уровня области, но никак не в масштабах страны. Даже если ваш интерес ограничен всего лишь территорией района, то в качестве непосредственных конкурентов стоит рассматривать те предприятия, которые борются за вашего потребителя именно в районе, где вы работаете. Информация должна быть сопоставима с масштабом компании. В этом случае вы лучше поймете ваш рынок, сконцентрировавшись на необходимой информации, и появится возможность использовать подходы, описанные в моделях выхода на новые рынки. С той разницей, что рынком станет другая территория, где вы собираетесь открыть представительство.

Для каждого рынка можно выделить следующие показатели — ключевые для понимания ситуации.

**Объем рынка:** здесь, в первую очередь, интерес представляет реальный спрос на рынке, который соответствует объему продаж.

**Объем продаж компании:** фактические отгрузки компании за период.

Для оценки ценовой динамики крайне важно понимать, как с течением времени изменяется цена, по которой вы продаете продукт. А также как меняется ваша маржинальная прибыль. Поэтому следующие два показателя, касающиеся самой компании, крайне важны.

**Цена и маржинальная прибыль:** средняя цена доминирующего в группе продукта, а также маржинальная прибыль на единицу продукции. Если с ценой более-менее понятно, то маржинальную прибыль часто достаточно сложно получить из-за отсутствия в компании поставленного управленческого учета и неготовности руководителя предоставлять реальные данные по прибыльности бизнеса. В этом случае можно рекомендовать использовать условную себестоимость, с помощью которой можно хотя бы оценивать прибыльность и ее динамику.

Далее любой показатель можно детализировать, выделяя те моменты, относительно которых ставились цели и задачи. Например наряду с объемом продаж по отдельным территориям целесообразно рассматривать объем продаж по группам товаров. В этом случае вы можете сконцентрироваться на достижении целей по выпуску групп продукции. Разумеется, если ваша компания производит только один товар, выделить группы продукции не получится, но случается это крайне редко.

Объем продаж по каналам сбыта (или по отдельным компаниям-партнерам) помогает понять динамику развития продаж у партнеров. Если данные предоставляются в форме отчета достаточно регулярно, то уже по итогам 2–3 периодов можно заметить проблемы, которые возникают у того или иного партнера со сбытом продукции. В противном случае при большом количестве контрагентов трудности останутся незамеченными до тех пор, пока ситуация не выйдет из-под контроля.

При этом объем продаж компании, как и объем продаж у конкурентов, можно рассматривать как сумму объемов продаж в различном разрезе. А поскольку сам объем продаж при этом остается неизменным, появляется возможность анализа и проверки получаемых из различных каналов данных. Таким образом,

можно составить «карту рынка», которая будет основным инструментом анализа. К ней мы еще вернемся позже, а пока остановимся на том, какая информация понадобится именно вам для вашего маркетингового плана.

Определите следующее.

- Какие цели, поставленные вами, будут измеряться в соотношении с окружающей средой компании?
- Какие показатели вам необходимо контролировать?
- Какая периодичность контроля нужна для каждого показателя?

\* \* \*

Степан еще раз перечитал поставленную цель. Прежде всего необходимо понимать объем продаж компании. Ведь основная цель выражена именно в объеме продаж. С этим проблем быть не должно. Система учета позволяла получать данные за месяц. Да и в отделе продаж прогнозы строятся на месяц вперед.

Чтобы оценить, насколько планы соответствуют реалиям рынка и его тенденциям, надо иметь оценку объема рынка. При этом отношение объема продаж компании и объема рынка позволит рассчитать рыночную долю предприятия. Это, пожалуй, один из самых сложных моментов. Рынок Степан практически не знал, и ему потребуется некоторое время, чтобы хоть ориентировочно понять ситуацию.

Объемы продаж по основным конкурентам тоже нужны, ведь, во-первых, необходимо знать, как они развиваются, а во-вторых, как изменяется их доля на том рынке, где работает компания. Здесь Степан надеялся на помощь менеджеров по продажам. Кто, как ни они лучше знают ситуацию с продажами в регионе. Да и объем рынка это поможет узнать.

Наконец необходимо понимать, как изменяются цены — не текущие (этим все равно придется заниматься, но отдельно), а ценовая ситуация на рынке и в компании в целом.

Степан набросал структуру таблицы, которую он задумал, как результирующую.

Год	Объем рынка	Прирост рынка	Объем продаж компании	Доля рынка компании	Средняя цена	Маржинальная прибыль
-3						
-2						
-1						
Текущий год						
+1						
+2						
+3						

Он немного подумал, какой период брать как предыдущий и будущий. С будущим было проще. Поскольку достижение цели предполагалось через 3 года, прогноз на 3 года вперед выглядел логично. Что касается предыдущего периода, то, хотя компания существовала всего год, и планы строились без учета предыдущего опыта, для прогноза рыночной ситуации была необходима информация минимум за 3 года. Вообще он собирался посмотреть динамику рынка и на больший период, но посчитал, что в отчетах показывать это излишне. Чтобы понимать ситуацию достаточно 3-х лет.

Для детализации результирующей таблицы Степан предполагал дополнить ее еще тремя.

Во-первых, при выходе на новые рынки — а в том, что придется работать в новых регионах, он не сомневался, — необходимо более детальное понимание ситуации в конкретном регионе. И тут без подробной информации о конкурентах не обойтись. Значит, нужны отчеты по объемам продаж конкурентов. Хотя бы в кратком виде.

Рынок (территория): \_\_\_\_\_

Год	Объем рынка	Прирост рынка	Компания		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		Остальные	
			Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля
-3												
-2												

Продолжение →

Таблица (продолжение)

Год	Объем рынка	Прирост рынка	Компания		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		Остальные	
			Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля	Объем	Доля
-1												
Текущий год												
+1												
+2												
+3												

Во-вторых, для прогнозирования ситуации по группам товаров, важно понимать, как изменяется объем по продажам в разрезе групп товаров. Иногда это помогает понять, что товар находится на этапе завершения своего жизненного цикла.

Год	Продукт 1			Продукт 2			Продукт 3			Прочее		
	Объем рынка	Продажи компании	Средняя цена	Объем рынка	Продажи компании	Средняя цена	Объем рынка	Продажи компании	Средняя цена	Объем рынка	Продажи компании	Средняя цена
-3												
-2												
-1												
Текущий год												
+1												
+2												
+3												

Степан справедливо предположил, что при необходимости эти таблицы можно будет дополнить или модифицировать. Что касается самой информации, то над этим еще придется поработать.

## Факты по полочкам

Петр Петрович вызвал Степана на следующий день. На столе у него лежало два журнала. «Ну рассказывай», — начал он. Степан достал подготовленные формы и кратко пояснил, как предлагает оценивать ситуацию. «Неплохо, неплохо... — Петр Петрович выглядел довольным. — Если сумеешь эти таблички еще и заполнить... Смотри. — он взял один из журналов. Здесь пишут, что рынок растет чуть ли не на 20 % в год. А здесь — он открыл второй — автор говорит о том, что рост закончился. Мне пока не понятно, кто прав. Что скажешь?» «Сейчас как раз информацию собираю, — Степан посмотрел на журналы, — можно взять? А то пока из обзоров ничего нового нет». «Возьми. У кого же им быть, как не у тебя. Только вот план планом, а о том, что маркетинг должен давать информацию, забывать не стоит. Как будешь готов рассказать, что на рынке происходит, — скажешь. Через неделю как раз совещание по продажам, подготовься. Прежде всего интересуется, что с ценами. А то отдел продаж говорит, что они у нас высоковаты. Да и что у конкурентов происходит, тоже знать надо. — Петр Петрович подошел к шкафу. — Здесь еще проспекты с последней выставки, возьми, пригодятся». — Он показал пачку гляцевых листков, лежащих на нижней полке.

В этот раз Степан возвращался к себе не с пустыми руками. Навыки сбора информации у него были, времени, правда, осталось мало. «Так, — решил он — убью сразу двух зайцев. С рынком все равно знакомиться надо, значит, информация будет. Заодно и о том, как ее лучше хранить, подумаю. Отчеты надо будет делать регулярно. Только вот как их лучше построить, чтобы и времени много не отнимало, и информации для менеджеров было достаточно. Ладно, как хранить — подумаем.

Сначала информация». — И Степан взял первый проспект из пачки, которую ему дал Петр Петрович...

\* \* \*

Разрабатывая маркетинговый план, вы ставите цели и задачи исходя из текущего понимания рыночной ситуации и прогнозов о том, как она будет развиваться, а значит, вам необходимо максимально хорошо понимать существующую ситуацию. Нужны факты, которые вы сможете использовать для обоснования того или иного предложенного вами решения. Цели и задачи должны быть согласованы, следовательно, разрабатывая свои планы, руководители других отделов в компании должны опираться на одну и ту же информацию. Разумеется, детализация ее может быть различна, так же как и аспекты, на которые делается акцент. Но общее согласованное видение должно присутствовать. Свой план вы представляете руководителю, а часто и начальникам других отделов. Тот, кто читает ваш план, может знать не все из того, что знаете вы. Чтобы ваши выводы и предложения выглядели логично, следует показать, на какую информацию вы опираетесь, рассматривая ситуацию на рынке.

Поэтому перед тем, как проводить анализ рынка и делать какие-то выводы, стоит в обзоре рынка привести основную информацию, которую вы используете. Ваша задача — согласовать понимание рынка топ-менеджерами компании. Зачастую это знание не формализовано. Поэтому важна аналитическая часть маркетингового плана, в которой будет показана ситуация на рынке. Иначе каждый ваш вывод и положение будут вызывать вопрос «Почему вы считаете именно так?»

Начать стоит с общих тенденций, которые характеризуют отрасль. Иными словами, вы очень кратко должны показать, как развивается ситуация в том бизнесе, где вы хотите достичь успеха. Ориентироваться можно все на ту же схему рынка, показанную на рис. 2.1. Она универсальна, но, в зависимости от вашего фактического бизнеса, вы можете сделать акцент на тех или иных участниках рынка. Часто основные трудности начинаются на

этом этапе. Действительно, объем информации практически бесконечен, и этот этап может длиться очень долго. Настолько долго, что становится бессмысленным. Еще раз подчеркнем, что задача данного обзора — показать информацию, которая будет положена в основу ваших дальнейших выводов. Основные показатели, которые вам необходимо отразить, описывая общие тенденции, вы, надеемся, определили на предыдущем этапе. Но одного желания мало, необходимо уметь собирать и хранить информацию, которая вам понадобится.

Частая ошибка во время работы с информацией — бессистемность. Попытки следовать рекомендациям вести полное досье по всем аспектам рыночной информации вызывают чувство неполноценности, поскольку значительный объем сведений, который в этих досье упоминается, найти практически невозможно. И даже если это удастся сделать, поддержание актуальности информации требует настолько много усилий, что не хватит никаких имеющихся ресурсов. Кроме того, зачастую ограниченность ресурсов, как временных, так и финансовых, не позволяет создавать подробные рыночные досье, как рекомендует большинство учебников и пособий.

В результате многие часто отказываются от какой-либо системы информации, получая в лучшем случае ценовую информацию от конкурентов. Но ведь потребность в информации у менеджера остается. В результате возникают конфликтные ситуации и мнения, что маркетинг бесполезен, поскольку ничего не может дать. Первостепенная задача маркетолога — создать систему сбора, хранения, анализа информации, которая будет нужна, когда придет время принятия решения. Конкретный набор информации, также как и анализ имеющихся данных, зависит от стоящих перед маркетологом задач и имеющихся в его распоряжении ресурсов в данный момент времени. Глупо требовать от одного человека, чтобы он имел детальную информацию по всем аспектам бизнеса. Тем не менее можно выделить те общие принципы, которые целесообразно использовать на начальном этапе создания информационной системы предприятия, с тем

чтобы иметь необходимый минимум сведений и опираться на них при принятии решений.

Хотелось бы напомнить, что, рассматривая возможные источники маркетинговой информации, стоит понимать, какого вида информация может быть получена с их помощью. В зависимости от того, собирается ли информация о самой компании, о ее внешнем окружении или об участниках рынках, ее можно отнести к *внешней* или *внутренней*. В свою очередь, в зависимости от того, используется ли уже имеющаяся информация или она получается непосредственно для того, чтобы дать ответ на поставленный вопрос, ее можно отнести к *вторичной информации* (вторичным данным) или *первичной*. Напомним, что первичные данные — это данные, собранные для конкретной цели при решении задачи исследования; вторичные — данные, собранные для какой-либо иной цели, не связанной с текущей задачей.

Так, весь массив данных, которые могут быть использованы для получения информации, можно структурировать следующим образом (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Структура используемых данных

		Данные	
		Первичные данные	Вторичные данные
Информация	<b>Внутренняя информация</b>	Информация баз данных управленческого учета. Отчеты менеджеров отдела продаж	Внутренняя аналитическая информация и отчеты
	<b>Внешняя информация</b>	Первичные данные маркетинговых исследований	Статистические данные. Обзоры рынков. Телефонные справочники

Преимущества первичных данных очевидны: они полностью соответствуют вашим целям и задачам. Вы получаете именно

ту информацию, которая вам необходима, соответственно она наиболее точно отражает состояние исследуемого вопроса. Именно поэтому многие считают, что без маркетинговых исследований не обойтись. В то же время очевидны и ее недостатки. Во-первых, на сбор первичной информации требуется значительное время. Во-вторых, это дорогостоящий процесс. Однако здесь хотелось бы обратить внимание на такой источник первичных данных, как внутренняя информация, которую редко применяют.

Не стоит забывать и о преимуществах вторичных данных. Во-первых, использование информации, которую кто-то уже собрал и обработал, приводит к значительной экономии времени. Во-вторых, это стоит на несколько порядков дешевле, чем если бы эти данные вам пришлось собирать самим. Оба преимущества часто становятся ключевыми для небольших компаний, поэтому на технологии поиска вторичных данных стоит обратить особое внимание. Впрочем, недостатки этой информации также очевидны: она зачастую не полностью соответствует тем задачам, которые вы хотите решить с ее помощью; на нее нельзя полагаться безоговорочно, поскольку она не всегда полностью достоверна. Тем не менее это зачастую единственный способ получить информацию о рынке.

Начиная сбор информации, не пренебрегайте отраслевыми обзорами и аналитическими статьями, которые вам удастся найти. Хотя именно в аналитических обзорах различных авторов вы можете столкнуться с разной оценкой ситуации. Скажем, когда автор собирал информацию о рынке лакокрасочных материалов, на котором стал работать только с переходом в «Невские краски», то оказалось, что в разных статьях оценки объема производства в отрасли отличались на 20–30 %, причем как и объемы потребления. Но это не значит, что их нельзя использовать в своей работе. Во-первых, хотя оценки аналитиков зачастую расходятся, общие тенденции, как правило, отражаются согласованно. Эти данные можно положить в основу обзора, где вы покажете основные тенденции отрасли.

Во-вторых, в итоге у вас должно сложиться собственное представление о том, что происходит в отрасли, и тогда вы сами переходите в разряд аналитиков, на чьи оценки ориентируются журналисты, приводя данные о рынке. Впрочем, о работе с журналистами мы поговорим, когда будем планировать маркетинговые коммуникации. А пока отметим, что для вас важно показать, как будет развиваться отрасль в ближайшие несколько лет. Можно ли прогнозировать рост, как сложится конкурентная ситуация и т. д. Не забывайте, что общий вектор развития экономики определяют в том числе и внешние факторы, влияющие на рынок. Стоит обратить внимание на регулярный мониторинг информации о внешней среде компании. Вряд ли этому стоит уделять очень много внимания, но сведения об основных событиях, которые могут повлиять на ваш бизнес, вы должны получать.

Сбор информации для маркетингового плана — хороший повод для начала формирования маркетинговой информационной системы компании. Ваша главная задача — создать такую систему сбора и хранения данных, чтобы она отвечала основным требованиям эффективного источника маркетинговой информации.

1. Информация, которая может использоваться для сравнения участников рынка, должна быть сопоставима.
2. Необходимо иметь возможность видеть динамику изменения контролируемых показателей.
3. Набор данных, которые содержатся в информационной базе, должен позволять, с одной стороны, получать сводные данные по различным аспектам рынка, а с другой — гибко подходить к детализации информации. То есть должна быть возможность детализировать данные до необходимой точности.
4. Системой должно быть удобно пользоваться. Время для получения данных, требующихся регулярно, должно быть минимальным.

5. Информация в системе должна быть актуальной, а значит поступать с определенной периодичностью.
6. Сведения должны быть точными и полными.

Как видим, требования с одной стороны, логичны, ведь только опираясь на полные и актуальные данные, можно делать обоснованные выводы. С другой стороны, часто имеющиеся ограничения не позволяют реализовать желаемое на практике в полном объеме. Значит, стоит рассмотреть такой вариант, который был бы оптимальным именно для вашей компании. При этом будем исходить из следующих принципов. Необходимо иметь ключевую информацию, которая нужна для постановки и корректировки задач маркетингового плана. Сбор и анализ информации — только одна из функций отдела маркетинга и не должна отнимать очень много времени. При необходимости должна быть возможность подготовить детальные отчеты на основе имеющихся сведений.

Давайте определим, какая информация и в каких случаях вам понадобится. Прежде всего необходимо организовать получение и хранение данных об участниках рынка и о событиях, которые на нем происходят. Для начала мы предлагаем взглянуть на схему канала сбыта (рис. 2.3).

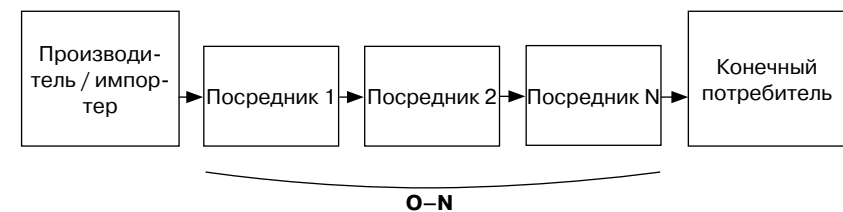


Рис. 2.3. Определение места компании в сбытовом канале

Мы не будем касаться построения каналов сбыта и их характеристик. Нам хотелось бы показать, что между производителем и конечным потребителем может быть несколько посредников — от 0 (в продажах B2B) до 3–4 в случае классической дистрибуторской сети. У любого участника канала сбыта есть покупатель,

которой платит деньги за тот продукт, который предлагается. Вашим прямым конкурентом будут именно те компании, которые конкурируют с вами за вашего покупателя. Соотнесите эту схему со схемой рынка (см. рис. 2.1), вы можете распределить приоритеты сбора информации. Несмотря на то что часто в качестве приоритета рассматривают непосредственных конкурентов, в первую очередь, вы заинтересованы в информации о *конечных потребителях* — именно они в итоге определяют спрос на рынке, и знать их просто необходимо. Нужно владеть информацией и о тех компаниях или физических лицах, которые являются вашими непосредственными *покупателями*. Деньги вам платят именно они, и борьба с конкурентами идет за этот ограниченный ресурс, обеспечивающий существование вашей компании. Поскольку принципы работы с информацией о ваших покупателях и конечных потребителях продукции часто совпадают, далее мы будем говорить о конечных потребителях, подразумевая, что при необходимости вы легко примените эти принципы и для ваших клиентов. Периодичность получения и объем остальной информации (хоть она и важна) зависят от имеющихся у вас ресурсов.

Повторим, что имеет смысл оперировать понятием «рынок» относительно той территории, на которой реально работает ваша компания. Если потребители сосредоточены в одном районе, целесообразно детально рассматривать рынок именно вашего района, а «глобальный» рынок, как сумму районных рынков той территории, на которую вы собираетесь выходить в стратегическом плане.

Например, если вы работаете на городском уровне, и в ваших планах увеличить долю рынка в области, рассматривайте в качестве глобального рынка рынок области, как совокупность рынков населенных пунктов. Если компания регионального уровня, то в качестве глобального рынка можно рассматривать рынок России, как совокупности экономических регионов.

При подобном подходе ваши ресурсы не используются для получения информации о тех рынках отрасли, которые для вас

в настоящее время не являются приоритетными. Вы можете сконцентрироваться на получении действительно необходимых в настоящий момент сведений. А теперь вернемся к схеме на рис. 2.1 и еще раз остановимся на участниках рынка и той информации, которую вам необходимо показать в маркетинговом плане.

Прежде всего остановимся на информации о **конечных потребителях**. В любом учебнике или пособии по маркетингу говорится о необходимости знать своего потребителя. Практически всегда компания сталкивается с необходимостью их сегментации, что подразумевает понимание стереотипов поведения, мотивов, которыми они руководствуются при выборе товара. Это хорошо соотносится с необходимостью иметь как количественные данные по сегментам, так и качественную информацию о потребителях.

Часто приходится слышать жалобы на то, что исследовать потребителя невозможно, поскольку бюджет на это не выделяется. В таком случае стоит подумать о доступных способах — получить данные из вторичных источников. Наиболее просто собрать демографическую информацию. Пол, состав семьи, число жителей — значительную часть этих сведений можно получить из открытых источников: статистических сборников, Интернета, открытых отчетов исследовательских компаний, публикаций в прессе и отраслевых изданиях.

Что касается качественной информации, то основной способ ее получения — пресса и Интернет. Ее сбор ведется постоянно с помощью всех доступных источников. Чтобы эту информацию можно было использовать, необходимо ее хранить. Проще всего организовать хранение в отдельном каталоге на компьютере для материалов в виде электронных файлов, а так же в регистраторах для тех документов, которые попадают к вам на бумажных носителях. Эта информация может рассматриваться как первичная, к которой обращаются при необходимости получить данные, характеризующие потребителя. Ее группировка и выделение основных характеристик клиента для анализа — прерогатива



отдела маркетинга — зависят от внутрифирменной модели потребителя.

Основную информацию по сегментам целесообразно хранить в табличной форме. В ней отражаются количественные данные, которые служат для расчета платежеспособного спроса в сегментах, интересующие вас в первую очередь. В последующем эти же данные можно будет использовать и для построения модели предложения в сегментах.

Отдельным блоком в маркетинговом плане необходимо представить информацию о **производителях**, чья продукция представлена на рынке. Эти сведения, прежде всего, интересны тем, что позволяют оценить предложение на рынке. Степень детализации информации зависит от того, к какой категории участников рынка относится сама фирма. Если ваша компания является розничным магазином, вряд ли целесообразно формировать полное досье по всем фирмам, продукцию которых вы продаете. Кроме того, следует учитывать наличие той или иной продукции на территории, где работает (или планирует работать) фирма. В то же время информация о крупных производителях поможет понять ситуацию на рынке и, при необходимости, предоставить дополнительную информацию о них. В любом случае желательно, чтобы общие данные присутствовали в информационной базе маркетинга. Поскольку для вас наиболее важно показать предложение в отрасли, то в этот же блок можно включить информацию об импортерах, если они в значительной мере влияют на объем предложения.

Если вы также являетесь производителем, или ваша компания — первая в канале сбыта, то информация о производителях должна быть более подробной. Прежде всего вас должны интересовать основные характеристики: местоположение, выпускаемые группы продукции, ориентировочный объем производства, ценовая политика. Большинство данных можно найти в открытых источниках — проспектах самой компании, в ее коммерческих предложениях, на сайте и т. д.

Важный блок, который вы должны отразить в маркетинговом плане, — **каналы сбыта**, по которым продукция попадает к конечным потребителям. Любая компания — в той или иной степени — продавец. Соответственно, информация, которая аккумулируется в этом блоке, касается конкурентов. Поэтому ее полнота определяет степень информированности о конкурентном окружении и является основой для анализа рыночной ситуации и принятия решений.

В зависимости от масштабов фирма может быть представлена в каналах сбыта на различных уровнях. Например, фирма-производитель может работать с крупными региональными оптовиками, иметь региональное представительство, которое взаимодействует с оптовыми покупателями региона, и сеть розничных магазинов. Поэтому для каждого канала сбыта конкурентное окружение будет свое, что потребует различной информации для анализа. Степень подробности сведений зависит от масштабов фирмы. Хотя принципы остаются одинаковыми практически для всех компаний, вряд ли целесообразно розничному магазину масштаба города акцентировать внимание на работе крупных региональных оптовиков, хотя общую информацию, при возможности, стоит иметь.

В обзорной информации об отрасли стоит остановиться и на **поставщиках сырья**. Несмотря на то, что в подробных данных о поставщиках сырья и комплектующих заинтересованы в основном фирмы-производители, данный блок информации может быть полезен также фирме-продавцу.

Для фирмы-производителя необходим полный спектр информации по поставщикам, который должен быть представлен в обзоре отрасли. Но даже если предприятие не является потребителем сырья и комплектующих, обзорную информацию о компаниях-поставщиках и их ассортименте, который используется при производстве ваших товаров, — также полезно иметь в наличии. Прежде всего это может повысить степень информированности продавцов (менеджеров отдела сбыта) о свойствах продукции, что повышает конкурентоспособность фирмы.

В этом случае достаточно общих сведений о поставщиках, а также о тех продуктах, которые используются в производстве предлагаемой вами продукции.

А теперь, когда вы выяснили, какая информация вам будет необходима для успешного планирования, давайте попробуем определить структуру сведений, полезную в будущем. Ведь основная задача информации, которую вы собираете, — спрогнозировать развитие ситуации на рынке, с тем чтобы компания могла выбрать лучший путь развития. Это только на первый взгляд кажется, что была бы информация, а как ее хранить — придумаем. Представьте, что вы каждый месяц получаете полный набор прайс-листов ваших конкурентов. В каждом из них десятки позиций. Через пару месяцев вы, в лучшем случае, будете смотреть последний. Либо вам придется нанять отдельного сотрудника, чтобы он заносил данные, но и это не так просто. Как свести воедино документы, составленные в разных форматах, с несоответствующими названиями и артикулами, с продукцией от различных производителей, с различающимися характеристиками? Вот тут и придет на помощь система хранения информации, построенная на принципах необходимой достаточности.

С нашей точки зрения целесообразно взять за основу представленную в табл. 2.2 матрицу, позволяющую создать простую и эффективную систему хранения имеющейся информации.

Таблица 2.2

**Структура данных в маркетинговой информационной системе компании**

Показатели	Производители/импортеры	Продавцы (каналы сбыта)	Поставщики сырья	Конечные потребители
Общая информация				Общая информация
Факторы конкурентоспособности				Характеристики сегментов
Ассортимент				Предложение по сегментам

Показатели	Производители/импортеры	Продавцы (каналы сбыта)	Поставщики сырья	Конечные потребители
Ценовые условия				Ценовые предложения по сегментам
Сбытовая политика				Основные места покупок
Политика продвижения				Используемые информационные каналы

Предложенная структура построена с учетом того, что, несмотря на желательность максимально полной информации по участникам рынка, сравнение и анализ имеющихся данных требуется чаще всего по показателям, перечисленным в левом столбце.

Разумеется, внутренняя информация фирмы так же включается в общую информационную базу. По крайней мере, те факторы, по которым оценивается конкурентоспособность компании по отношению к ближайшим конкурентам.

Можно отметить, что возможна любая степень детализации, которую позволяют имеющиеся данные.

Еще раз обратим внимание, что при ограниченности имеющихся ресурсов, стоит сконцентрироваться на участниках рынка, которые составляют непосредственное окружение фирмы. В начале формирования можно (хотя и крайне нежелательно) ограничиться непосредственно конкурентами. В зависимости от бизнеса конкурентами будут компании, относящиеся к соответствующим категориям участников рынка. При этом возможен вариант, когда отдельные бизнесы фирмы могут выступать, как различные участники рынка.

А теперь подробнее остановимся на той информации, которую будет собирать ваш маркетолог или сотрудники отдела маркетинга. Помните, что это лишь общие рекомендации. Конечный набор сведений определяет руководитель компании и менед-

жеры, которые на ее основе принимают решения. Только не забывайте, что сбор и обработка данных требуют времени, а часто стоят денег, и, если вам необходима более детальная информация, согласуйте с вашим отделом маркетинга те ресурсы, которые понадобятся для ее получения.

Прежде всего обо всех участниках рынка целесообразно собирать **общую информацию**, которая характеризует компанию. В качестве источников можно рассматривать проспекты фирмы, публикации (в том числе рекламные статьи) в прессе, корпоративные интернет-сайты и другие каналы информации. Не стоит забывать и о сведениях, которые можно получить из внутрифирменных источников — например, от менеджеров по продажам, сотрудников, имеющих личные каналы информации и контакты в рамках различных мероприятий (например, на выставках).

Для хранения целесообразно аккумулировать весь объем сведений, которые удалось получить. Обработка зависит от ваших возможностей. Если вы предполагаете, что в ближайшее время материалы не будут использованы, их можно хранить даже в необработанном виде. Лучше зафиксировать дополнительную информацию. Проще всего организовать хранение материалов в виде копий и вырезок материалов на бумажных носителях. Тем более что по мере накопления сведений их достаточно просто подшивать в регистратор. При небольших объемах можно ограничиться одним регистратором, при значительных объемах (или по мере накопления информации), можно разделить информацию в зависимости от принятой группировки участников рынка.

Для анализа информации удобнее хранить ее в базе данных в разрезе основных характеристик конкурентоспособности. В простейшем случае можно использовать таблицы MS Excel. **Факторы конкурентоспособности** выделяются в зависимости от структуры имеющихся данных. Практически полный перечень этих факторов есть в любом учебнике по маркетингу. Стоит только отметить, что найти конкретные цифры по показателям оборота компании практически невозможно, если не проводить

дорогостоящих исследований. В этом случае часто помогают оценка на основании экспертных данных и отнесение фирмы к той или иной группе. Экспертами вполне могут выступать и сотрудники предприятия.

Поскольку вам придется сравнивать свою компанию с конкурентами, не стоит забывать и о внутрифирменной информации, структуру которой можно рассматривать в том же разрезе, что и информацию о конкурентах. Сведения о фирме относятся к той категории информации, которая формируется и начинает использоваться практически с первых дней существования компании. Когда сотрудник отдела продаж представляет фирму клиенту, он, как правило, рассказывает об ее истории, достижениях и т. д. Должно быть создано такое представление о предприятии, которое задумано отделом маркетинга (про PR на начальном этапе развития речь не идет). Эту информацию следует постоянно обновлять и дополнять, что в последующем сильно облегчит подготовку данных для буклета или сайта. Кроме того, подробная подборка информации поможет новым сотрудникам получить необходимый объем сведений о фирме.

Учитывая расширение коммуникаций с помощью электронной почты, стоит иметь основные материалы в электронном виде, чтобы менеджеры отдела продаж могли использовать их при работе с клиентами.

Следующие факторы позволяют сконцентрироваться на инструментах маркетинга компании. Прежде всего стоит отметить важность сведений об **ассортименте** — совокупности тех продуктов, которые предлагаются фирмами на рынке. В качестве источников информации могут выступать проспекты компаний, прайс-листы, корпоративные интернет-сайты, а также любые публикации и материалы, в которых рассказывается о продукции.

Единую форму для хранения информации по ассортименту предложить сложно, поскольку у каждой фирмы могут быть свои принципы группировки продукции. В основном эта информация используется для анализа предложения и конкурентных

отличий в разрезе продуктов. Одним из вариантов структурирования данных по ассортименту может быть использование группировки товаров, принятое в компании или аналогичное отраслевым рубрикатомам.

К этому же разделу стоит отнести дополнительную информацию, которую можно использовать для описания продукции: различные стандарты, в том числе на сырье, публикации из прессы и других источников. С одной стороны, эти сведения позволят сотрудникам больше узнать о продукции, которую вы предлагаете рынку. С другой стороны, послужат источником данных при создании собственных информационных материалов для публикации или использования внутри предприятия.

Внутрифирменная информация об ассортименте особенно важна, когда необходимо проанализировать динамику объемов продаж, ценовую динамику на группу продукции и т. п. В этом случае вам не придется думать, что с чем сравнивать. Всегда легче работать в рамках устоявшихся процедур. Тем более что при ассортименте продукции, превышающем несколько десятков видов, организовать анализ в разрезе отдельного продукта без хорошей системы учета практически невозможно. В любом случае целесообразно иметь обобщенные данные по группам продукции для сравнения с конкурентами.

Что касается дополнительной информации по продукции, которая может понадобиться в повседневной работе, то наибольшую пользу принесет специально подготовленная папка для менеджеров в виде информационного сборника. Структура и полнота сборника зависит от возможностей отдела. Как минимум это должна быть расширенная техническая информация о продукте. Кроме того, целесообразно иметь одну папку с расширенной информацией в отделе продаж (у руководителя). Вряд ли стоит говорить, что в отделе маркетинга необходимо иметь ее полную копию.

Часто первая задача, которую ставит руководитель перед маркетологом, — получить **ценовую информацию** о предло-

жениях конкурентов, или ценовой мониторинг. Не касаясь принципов ценообразования непосредственно на фирме, стоит отметить необходимость постоянной информации о динамике цен конкурентов. Если неправильно организовать работу, то эта обязанность станет настоящим наказанием для маркетолога. В то же время информация о ценах крайне необходима, поэтому заниматься ей придется в любом случае. Хотя при правильной организации процесса он займет немного времени.

Информация о ценах чаще может быть получена из прайс-листов конкурентов, из «прайсовых изданий», на корпоративных интернет-сайтах. Кроме того, ее может дополнять сведениями из внутрифирменных источников — например, данные менеджеров по продажам, которые они получают от партнеров.

В основном приходится обрабатывать информацию из прайс-листов. Тем не менее постоянно анализировать весь объем данных практически невозможно. Поэтому целесообразно выделить в каждой группе продукции товар и вести по нему мониторинг цены.

Возможен следующий подход.

- Вся ценовая информация аккумулируется в качестве первичной необработанной информации.
- По отдельным, наиболее важным позициям с помощью таблиц отслеживается динамика цен по конкурентам.
- При необходимости на основе накопленной первичной информации проводится анализ цен по интересующим продуктам.

Анализ прайс-листов конкурентов очень важен. Именно исходя из модели расчета цен возможно в последующем понять ценообразование как у конкурентов, так и в каналах сбыта. Это можно сделать в электронной таблице, перенеся в нее данные из прайс-листов.

Не стоит забывать и о том, что в компании необходимо иметь полный набор действующих прайс-листов в электронном и бу-

мажном видах. При этом обязательно должен быть принят четкий порядок утверждения изменения цен, чтобы, во-первых, иметь контрольный прейскурант, по которому можно проверить действующие цены, во-вторых, оперативно заменять рабочие прейскуранты менеджеров, и, в-третьих, оперативно доносить информацию об изменениях до партнеров.

Еще один важный маркетинговый инструмент, определяющий конкурентоспособность компании, — **политика сбыта**. Поэтому необходимо иметь информацию о том, какие каналы сбыта используются в отрасли вообще и основными конкурентами. Разумеется, если ваша компания является розничным магазином или работает на рынке В2В, то эта информация может иметь лишь обобщенный характер. В качестве источников данных используются, как правило, буклеты компаний, в которых они рассказывают о своих партнерах, и корпоративные интернет-сайты, где часто можно найти список дилеров. Дополняют информацию рассказы сотрудников отдела продаж предприятия.

Наибольший интерес представляет структура сбыта конкурентов, поэтому, наряду с общей информацией, которая может храниться в первичном виде, возможно ведение базы данных по территориям с указанием поставщика и продавца. Если эти сведения будут дополнены (хотя бы на основе экспертных оценок) существующим объемом продаж, они послужат основанием для последующей оценки доли рынка.

Важные выводы можно сделать и на основе информации о **политике продвижения**, которая используются лидерами отрасли и вашими непосредственными конкурентами. Источниками информации здесь выступают их рекламные объявления, публикации и другие материалы.

На этот раздел информационной базы часто не обращают внимания, тем не менее анализ всего объема информации по основным конкурентам позволяет выявить достаточно важные вещи: объем расходов на рекламу и продвижение, период рекламной кампании, основные приемы продвижения, ориен-

тацию на определенные сегменты и т. д. При возможности желательно вести пресс-клипинг (вырезать и подшивать публикации) по основным конкурентам. Это позволит оценить изменения в дизайне их рекламных обращений. Для анализа динамики расходов на рекламу (при невозможности или нежелании покупать эту информацию у специализированных фирм) желательно хотя бы ориентировочно оценивать конкурентов путем регистрации выходов их рекламы в различных доступных изданиях и подсчета финансовых затрат ежемесячно, хотя бы на основе стандартных цен изданий.

Желательно вести аналогичное досье и по своей фирме. Во-первых, появляется возможность сравнения; во-вторых, приятно через пару-тройку лет увидеть, с чего начиналась реклама компании.

Что касается информации о **конечных потребителях**, то наряду с общими сведениями и характеристикой сегментов интерес представляет анализ того, какие маркетинговые инструменты и каким образом используются конкурентами для работы с выделенными вами сегментами.

- Основные продукты, которые предлагаются покупателю в зависимости от того, к какому сегменту он принадлежит, и объемы продаж в сегменте.
- Ценовые предложения по сегментам.
- Компании (уровень канала сбыта), где совершают покупки представители данного сегмента.
- Информационные каналы, которые используются покупателями, входящими в определенный сегмент.

Таким образом у вас будут собраны основные сведения, на основе которых вы сможете анализировать рынок и делать выводы. Многомерность данных позволяет строить гипотезы и проверять их даже на основе неполной информации.

Поскольку мы рассмотрели общие подходы к построению информационной системы маркетинга в компании, скажем пару слов о желательности формирования информационной базы

по организациям, которые выступают по отношению к фирме поставщиками услуг.

В первую очередь, для отдела маркетинга актуально формирование массива информации по каналам коммуникации. Несмотря на то, что на определенном рынке число основных информационных и рекламных изданий ограничено, желательно иметь данные о большинстве из них. Причем наряду с данными, необходимыми для медиапланирования (тираж, аудитория, стоимость и т. д.), следует иметь и дополнительную информацию — каналы распространения, условия, требования к макетам, дополнительные условия сотрудничества и т. д.

Получение этой информации не представляет труда, даже если у маркетолога нет опыта работы на данном рынке. Достаточно по мере поступления предложений от различных изданий встречаться с представителями этих организаций. Рекламные агенты охотно идут на контакт, поскольку они также заинтересованы в информации о фирме. Не стоит уделять особое внимание этой части работы. Даже при минимальном уровне рекламной активности компании основная часть этой информации собирается достаточно быстро. Далее стоит просто поддерживать ее актуальность, что при регулярном размещении рекламы не требует больших усилий.

Вторую значительную часть информации составляют предложения от различных исполнителей. Большинство из них будет от рекламных агентств и фирм-исполнителей — типографий, поставщиков различной рекламной продукции и т. д. Отдельный интерес могут представлять нестандартные предложения. Хотя за короткий период формируется ограниченный круг партнеров, желательно иметь информацию о различных предложениях, благо это требует минимум усилий.

Как правило, для этой категории информации достаточно иметь пару регистраторов с делением внутри по категориям. Для удобства поиска желательно помещать поступающие предложения в соответствующие разделы рубрикатора. В необходимых

случаях многопрофильные предложения можно помещать в разные рубрики. Впрочем, тут уже все зависит от привычек пользователя.

Стоит отметить, что достаточно удобно иметь отдельные номера изданий в качестве образцов. Это помогает составить полное представление об издании. В каждое издание желательно вкладывать прайс-лист и предложение с контактной информацией, тогда потребуются минимум усилий при ее поиске. То же можно посоветовать и относительно каталогов от различных фирм.

Если фирма небольшая, то достаточно часто к функциям маркетолога относят ведение и сбор информации и по другим направлениям. Хотя состав сведений зависит от конкретной компании, можно рекомендовать подход, аналогичный описанному выше.

Разумеется, вышеприведенные соображения носят краткий характер и призваны подтолкнуть маркетолога к формированию собственных подходов к построению информационной системы маркетинга в компании.

Тем не менее использование этих рекомендаций позволит охватить основные аспекты группировки и обработки поступающей информации. Следуя им, начинающий маркетолог, перед которым поставлена задача формирования информационной базы фирмы, получит инструмент для подготовки данных, необходимых для принятия решений. При этом лучше сразу оговорить с теми менеджерами, которые будут использовать предоставляемую информацию, какие сведения и с какой периодичностью им нужны. Так, вы одновременно сможете построить систему маркетинговых отчетов, используемых в управлении компанией. А накопленный информационный материал в последующем может быть использован для повторной обработки и анализа. Построив таким образом свою работу, вы не только сможете собрать данные для раздела «Обзор отрасли» в маркетинговом плане, но и заложите основы маркетинговой информационной системы компании, которая с течением времени будет развиваться.

Собранная информация даст вам возможность анализировать рынок. Конечной целью может быть построение модели рынка, которая позволит понимать происходящие на нем процессы и прогнозировать развитие ситуации. Построение адекватной модели рынка — дело долгосрочной перспективы, к которой, тем не менее, следует стремиться.

Попробуйте определить, какая информация об отрасли и участниках рынка необходима вам в первую очередь.

- Нарисуйте схему рыночного окружения компании, которая будет удобна для анализа вашего рынка и отрасли.
- Используя эту схему, перечислите основных участников рынка.
- Основываясь на таблицах, которые представлены ниже, определите:
  - ♦ какая информация вам понадобится;
  - ♦ из каких источников (конкретно) вы будете ее получать и с какой периодичностью;
  - ♦ какой отчет будет представлен по итогам анализа этой информации.
- Составьте набор сведений, необходимых вашей компании.

\* \* \*

Степан решил составить для себя список источников, которые помогли бы ему контролировать важные факторы.

### ИСТОЧНИКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КОМПАНИИ

#### Информация об окружающей среде

(внешняя, как правило, вторичная информация)

*Цель:* контроль тенденций окружающей среды компании для раннего обнаружения и оценки возможностей и угроз со стороны неконтролируемых факторов. Обеспечение наличия необходимых документов.

Контролируемый фактор	Источники информации	Форма отчета	Периодичность контроля / отчета
Законодательные акты и постановления, затрагивающие бизнес компании			
Технологии, имеющие отношение к тем, которые используются в компании			
Изменения в политической ситуации, потенциально влияющие на компанию и ее рынок			
Изменения в социально-демографической ситуации на рынках компании			
Показатели макроэкономической ситуации, влияющие на компанию и рынок			

#### Информация о рынке

(внешняя, как правило, вторичная информация)

*Цель:* контроль тенденций рынка компании для раннего обнаружения и оценки возможностей и угроз. Оценка общих тенденций рынка и динамики рыночных показателей для целей стратегического планирования. Обеспечение наличия необходимой вторичной информации для кабинетных исследований.

Контролируемый фактор	Источники информации	Форма отчета	Периодичность контроля / отчета
Общая информация по участникам рынка <ul style="list-style-type: none"> <li>• Адресная информация.</li> <li>• Руководители и персоналии.</li> <li>• История и представление.</li> <li>• ...</li> </ul>			

Продолжение ➔

Таблица (продолжение)

Контролируемый фактор	Источники информации	Форма отчета	Периодичность контроля / отчета
<b>Ассортимент</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Группы продукции.</li> <li>Товары-лидеры.</li> <li>Новинки, в том числе готовящиеся.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Цены</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Базовые.</li> <li>Специальные.</li> <li>Система скидок.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Политика сбыта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Региональные филиалы.</li> <li>Дилеры.</li> <li>Розничная сеть.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Политика продвижения</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Затраты на рекламу.</li> <li>Рекламные обращения.</li> <li>Основные рекламодатели.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Рыночные показатели</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Объем продаж (ед./долл.).</li> <li>Финансовые ресурсы.</li> <li>Финансовые показатели.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Стратегия и развитие</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Используемая стратегия.</li> <li>Планы по развитию.</li> <li>Основные события.</li> <li>...</li> </ul>			

Обратите внимание: данная информация собирается обо всех ваших конкурентах.

### Внутренняя информация

(как правило, вторичная информация)

**Цель:** обеспечение информацией для оценки существующего рыночного положения компании и положения относительно конку-

рентов. Оценка динамики тенденций рынка для целей стратегического планирования. Обеспечение наличия необходимой вторичной информации для кабинетных исследований.

Контролируемый фактор	Источники информации	Форма хранения информации	Периодичность обновления
<b>Общая информация о компании</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>История.</li> <li>Представление.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Ассортимент</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Группы продукции.</li> <li>Характеристики продукции.</li> <li>Планы по развитию ассортимента.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Цены</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Базовые.</li> <li>Специальные.</li> <li>Система скидок.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Политика сбыта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Региональные филиалы.</li> <li>Дилеры.</li> <li>Розничная сеть.</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Политика продвижения</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Затраты на рекламу.</li> <li>Рекламные обращения.</li> <li>Результативность рекламных акций</li> <li>...</li> </ul>			
<b>Рыночные показатели</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Объем продаж (ед./долл.).</li> <li>Финансовые ресурсы.</li> <li>Финансовые показатели.</li> <li>...</li> </ul>			

Продолжение ➔



Таблица (продолжение)

Контролируемый фактор	Источники информации	Форма хранения информации	Периодичность обновления
<i>Стратегия и развитие</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Используемая стратегия.</li> <li>• Планы по развитию.</li> <li>• Основные события.</li> <li>• ...</li> </ul>			

К концу недели Степан знал о рынке намного больше, чем в начале. Статьи, которые дал Петр Петрович, очень помогли. Они позволили выявить основных игроков отрасли. Рынок, на котором работали «Яркие краски», тоже становился более понятным.

К совещанию Степан подготовил предварительный обзор отрасли.

## РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЛАКОКРАСОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ (ЛКМ)

### Общие тенденции рынка

Фазу современного развития российского рынка ЛКМ можно охарактеризовать как фазу стабильного роста, в которую он вступил в 1998 году после почти 10-летнего спада. Если в 1990 году объем производства составлял около 2400 тыс. т, то есть уровень потребления порядка 15 кг. на душу населения, то в 1998 году, в год наибольшего спада лакокрасочной промышленности, объем производства составил 473,5 тыс. т.

Восстановлению рынка способствовал финансовый кризис 1998 года, который дал импульс увеличению объемов выпуска на российских предприятиях. В 1999 году рост составил около 20 % за счет того, что импортные ЛКМ оказались неконкурентоспособными по цене, и потребители обратились к отечественным материалам. Оказались востребованными неиспользуемые мощности бывших лакокрасочных гигантов. Отрасль стала привлекательной для инвестиций. На многих основных лакокрасочных заводах произошла смена собственника, в результате чего предприятия получили необходимые им инвестиции.

Следует отметить, что западные производители также организуют собственные производства в России. Это такие компании, как финская Tikkurila (завод, выпускающий продукцию под маркой «Тикколор», г. Раменское), голландский концерн Akzo Nobel (завод в г. Балашиха, МО), немецкий концерн Caparol (завод в г. Твери, продукция Diamant).

### Основные параметры рынка лакокрасочных материалов

Показатель, тыс. т	Динамика российского рынка ЛКМ					
	1998	1999	2000	2001	2002	...
Производство	500	600	630	670	700	
Экспорт	15	30	39	43,0	47,0	
Импорт	157	102	147	165	173	
Внутренний рынок	642	672	739	810	830	

Как следует из данных таблицы, для периода 1998–2003 годов характерна тенденция увеличения емкости внутреннего рынка с одновременным усилением позиций российских производителей на внешних рынках — в основном стран СНГ.

Состояние импорта ЛКМ в России за этот же период в значительной степени связано с общеэкономическим положением внутри страны. Финансовый кризис 1998 года определил поворот российских потребителей к отечественной продукции и сокращение объемов импорта лакокрасочных материалов в 1999 году.

Предложение и спрос на сегодняшний день сбалансированы, но этот баланс очень неустойчивый. На данную ситуацию сильно влияет сезонность спроса. Соответственно, в период максимума спроса предложение отстает от спроса, причем даже не из-за недостатка производственных мощностей, а из-за сбоев в логистике, проблемах с сырьем (на которое тоже сезонный спрос) и некоторых других причин. В период падения спроса предложение, наоборот, значительно превышает его.

### Группы потребителей

Сфера потребления	Доля в общем объеме, %
Промышленное и гражданское строительство	30,9
ЛКМ промышленного назначения	29,8

Продолжение →

Таблица (продолжение)

Сфера потребления	Доля в общем объеме, %
В том числе:	
– производство мебели	8,8
– автомобилестроение	5,7
– специальные покрытия	5
– транспортное машиностроение	4,8
– прочее потребление	5,5
ЛКМ для бытового потребления	24,2
Производство полуфабрикатных материалов (лаки, олифы для эмалей и красок)	18,1

Как следует из представленных данных, лидирующим направлением применения лакокрасочных материалов в России является строительство. В промышленном секторе основные объемы потребления приходятся на автомобилестроение и мебельную промышленность.

Потребление в бытовом секторе составляет около 25 %. При этом основной объем спроса (по количеству) сосредоточен в сегменте с низкими доходами. Для большей части российских покупателей главным фактором все-таки пока является цена. Несмотря на то, что за последние год-два доля продаж более дорогой продукции увеличивается, перелома в потреблении еще не произошло и в течение ближайших лет скорее всего не произойдет.

#### Крупнейшие российские предприятия-производители

В России в отрасли ЛКМ работают около 100 заводов. При этом примерно 60 % производимой продукции выпускают 12 крупных предприятий. В настоящее время сложился устойчивый состав компаний — лидеров отрасли, которые начали активное развитие в 1999–2001 годы.

В пятерку крупнейших производителей входят ЗАО «Эмпилс» (Ростов-на-Дону 16,2 % от общего производства), ООО «Текс» (Санкт-Петербург, 12,7 %), Черкесское ХПО (8 %), ОАО «Лакокраска» (Ярославль, 7,3 %), ОАО «Русские краски» (Ярославль, 7,2 %). Последние два производителя входят в группу «Ярославские краски».

ЗАО «Эмпилс» входит в промышленную группу «Новое содружество». Ассортимент выпускаемой продукции насчитывает 29 наименований, одно из основных направлений деятельности — производство эмалей для сельскохозяйственной техники. «Эмпилс» — единственное предприятие отрасли, производственные мощности которого загружены на 100 %. По данным Госкомстата России, ЗАО «Эмпилс» за первое полугодие 2003 года произвело 37 тыс. 657 т лакокрасочных материалов, сохранив лидирующее положение среди предприятий отрасли.

Производитель	Динамика производства				
	1999	2000	2001	2002	...
«Эмпилс»	50 000	55 000	57 000	60 000	
«Ярославские краски»	110 000	115 000	125 000	130 000	
«Текс»	25 000	27 000	30 000	35 000	
...					

Ассортимент лакокрасочных материалов на российском рынке определяется рядом основных факторов. На него, в первую очередь, влияют структура реальных потребностей, обеспеченных платежеспособным спросом, сырьевые возможности для производителей, технологические возможности, энергетические и транспортные расходы.

В настоящее время в России производится около 2 тыс. наименований лакокрасочных материалов. При этом импортная продукция занимает 35–40 % объема российского рынка. Традиционно для России большую часть рынка занимают алкидные эмали, в частности ПФ-115. Последнее время растет потребление водно-дисперсионных красок и, видимо, эта тенденция сохранится.

#### Структура каналов сбыта

Политика сбыта — одно из немаловажных условий стабильной работы предприятий. Практически все крупные производители сформировали дистрибьюторские сети. Для максимальной заинтересованности дистрибьюторов в продвижении своей продукции многие производители ЛКМ сотрудничают с ними по бонусной схеме, согласно которой размер бонуса зависит от объема реализованных ЛКМ.

В региональном разрезе более 30 % суммарного потребления приходится на Центральный экономический район, по 12 % на Поволжский и Уральский и около 9 % на Северо-Кавказский и Западно-Сибирский.

Основные производители, имеющие дилерскую сеть, отпускают продукцию по единой цене в точке назначения в любой регион, что препятствует развязыванию ценовых войн между дилерами и перемещению товара из одного региона в другой.

Как правило, канал сбыта короткий и включает дилера (региональный склад) и оптовую компанию, через которую товар поступает непосредственно в розничные магазины. В каждом региональном центре, как правило, есть 3–6 оптовых компаний, контролирующих 70–80 % объемов продаж в регионе. При этом 1–2 лидера контролируют 30–50 % продаж. Список основных компаний-дилеров с указанием производителей, с которыми они работают, приведен в приложении.

По сути, обзор представлял собой дайджест статей, которые Степану удалось найти. Данные зачастую разнились и пришлось над ними поработать. В результате появилось понимание того, как эти сведения взаимосвязаны и откуда их берут эксперты. Согласованная и сведенная воедино информация помогала лучше понять ситуацию в отрасли и приступить к ее анализу. На совещании Степан получил немало полезных советов и комментариев от руководителей отделов, которые дополнили имеющиеся у него данные.

## 0 пользе моделей

Перед Степаном лежало несколько папок. Последняя неделя не прошла даром, активный поиск сведений принес свои плоды. Постепенно информационная система, как ее гордо назвал Степан, наполнялась различными данными. Их пока было не так много, как хотелось, но он надеялся, что со временем сумеет это исправить. Да и судя по разговорам, можно было надеяться на то, что хоть изредка деньги на наиболее необ-

ходимые исследования будут выделяться. Особо радовало то, что установились хорошие отношения с менеджерами отдела продаж. Они оценили готовность Степана помогать в поиске необходимой информации, которая помогала им в работе. Но теперь, когда Степан представлял общую ситуацию на рынке, стоило более детально подойти к ее анализу. Каждый день приносил какие-то новости рынка, и необходимо было понимать, какие возможности они открывают для компании или какие несут угрозы. Да и после того, как Степан лучше узнал рынок, достижение поставленных целей не казалось столь простым. Благодаря активной работе продавцов продукция компании в своем регионе была представлена хорошо, и обеспечить предполагаемый рост без выхода на другие рынки было попросту невозможно. Но как выбрать наиболее привлекательные регионы — Степан пока не знал. Имеющиеся данные позволяли говорить о рынке в целом, но здесь необходима была более детальная информация.

\* \* \*

При наличии информационной маркетинговой системы сведений у вас будет достаточно много. Но недостаточно просто собрать данные, на их основе нужно строить прогнозы и делать выводы о том, что ожидает компанию. Часто именно на этом этапе работы отдела маркетинга возникают проблемы: информация собрана и продолжает пополняться, а что делать дальше — непонятно.

Как было отмечено в предыдущей главе, основная задача, на решение которой направлено получение информации о рыночном окружении компании, — снижение рисков при принятии управленческих решений. Значит, с помощью анализа информации вы должны показать, что ожидать компании от внешнего окружения, какие возможности и угрозы появятся вследствие изменений на рынке.

Не стоит «изобретать велосипед», здесь вам на помощь придут методы и модели анализа, которые описываются в большинстве

книг, хотя многие и считают их оторванными от действительности. Подобное отношение обусловлено тем, что в большинстве зарубежных учебников и пособий их использование рассматривается на примерах крупных компаний, анализируется рынок для транснациональных корпораций или, в лучшем случае, приводятся данные для предприятий, которые работают в масштабе страны.

Однако, для того чтобы их использовать, не обязательно входить в число крупнейших компаний мира или хотя бы страны. Любому, кто работает над составлением маркетингового плана, они помогут упорядочить свои размышления при анализе информации и тех новостей с рынка. Практически все примеры можно объяснить с помощью модели рыночного окружения фирмы, которую мы рассматривали. Как мы убедились, она подходит практически для любой компании. Значит и те модели, которые построены на той же логике рассуждений, также применимы для компании любого масштаба. Большинство моделей описываются в учебниках и пособиях, к которым мы и рекомендуем обратиться для их подробного изучения. Здесь же мы хотели бы остановиться на наиболее проблематичных для малых предприятий подходах, рациональность применения которых неочевидна.

Когда вы ставили цели по объему продаж, то рассматривали свои возможности исходя из реалий своего рынка. Можно с уверенностью сказать, что большее число компаний, в которых работают читатели этой книги, ведут на рынке своего города, иногда имея партнеров еще в 2–3 регионах. А это значит, что другие регионы могут рассматриваться как новые рынки, и стратегия компании будет анализироваться на основе матрицы Ансоффа (табл. 2.3).

Исходя из анализа ситуации по этой модели, компания может принять решение об использовании одной из четырех стратегий. Впрочем, стратегия диверсификации малыми и средними предприятиями практически не применяется. Из оставшихся трех стратегий фирма может остановиться

на любой. Данная модель позволяет сконцентрироваться на анализе необходимых для достижения целей действий, оценить риски и затраты. Если поставленные цели могут быть достигнуты с помощью более активной маркетинговой политики на существующем рынке и с существующими товарами компании, то вероятность успеха достаточно высока и затраты на ее реализацию, видимо, будут сопоставимы с затратами. Но иногда при анализе становится очевидно, что рынок не дает возможностей достичь тех объемов продаж, которые поставлены перед компанией. В этом случае фирма может оценить риски и затраты, требуемые для предложения рынку нового товара или выхода на другой рынок. Например, если принять вероятность успеха для выбранной стратегии при развитии на рынке, где компания уже работает, и с имеющимся ассортиментом за 50 %, а затраты в этом случае за 100 %, то выход на новые рынки как минимум потребует затрат в три раза больше при вероятности успеха только 30 %. Относительные показатели можно найти в любом пособии. При этом мы вовсе не хотим сказать, что небольшим предприятиям не стоит рисковать. Наоборот, активная рыночная позиция подразумевает разумную долю риска.

Таблица 2.3

Выбор стратегии развития на основе матрицы Ансоффа

	Рынок, на котором работает компания	Новый рынок
Имеющаяся продукция	Более глубокое проникновение на рынок	Выход на новые рынки
Новая продукция	Разработка новой продукции и расширение ассортимента	Диверсификация

Если вы приняли решение о выходе на новые рынки, которыми могут быть и в других регионах, вам потребуется определить критерии оценки их привлекательности. Наиболее часто критерием является объем рынка, который компания рассмат-

ривает как перспективный. Впрочем, желательно понимать и объем рынков, на которых фирма уже работает, хотя бы для того, чтобы сопоставить их между собой и исходя из сравнения оценить, насколько тот или иной рынок лучше. Но вот как это сделать — понятно не всегда. Так же очень часто приходится отвечать на вопрос «Как оценить долю рынка компании?» Поскольку для этого необходимо также понимание общего объема рынка компании, рассмотрим, как можно использовать те методы, которые большинство из читателей этой книги наверняка знают. Давайте посмотрим на модель рынка, которую мы уже знаем (см. рис. 2.1) Весь товар, так или иначе поступающий на рынок, проходит через каналы сбыта — от производителя и импортера до конечного потребителя. А теперь вспомните классические кривые баланса спроса и предложения, ведь суть рынка они отражают очень хорошо: на массовых рынках покупается столько товаров, сколько производится. Поэтому два самых простых показателя, на основе которых можно оценить объем рынка, — это объем предложения на рынке и объем спроса.

Для оценки предложения можно использовать данные по производству и импорту продукции. Сразу оговоримся, что это имеет смысл, если речь идет о рынке, для которого вы можете оценить объем импорта и экспорта. В этом случае, формула достаточно проста:

$$\text{Предложение} = \text{Производство} + \text{Импорт} - \text{Экспорт} + / - \text{Складские запасы.}$$

Поскольку объем складских запасов оценить практически невозможно, и в условиях рынков потребительских товаров этот фактор не играет роли, данной частью формулы можно пренебречь. Этот метод целесообразно использовать для оценки объемов отраслевого рынка в масштабе страны и для оценки динамики на рынке, о чем мы говорили в предыдущей главе. Впрочем, для региона его применить тоже можно, если вы владеете данными по ввозу и вывозу интересующей вас группы товаров.

Мы уже обсудили, что объем предложения на рынке — один из показателей, данные по которому необходимо собирать из всех возможных источников. Вопросы маркетинговых исследований не относятся к теме настоящей книги, поэтому советуем обратиться к тем работам, где они рассматриваются более подробно. Впрочем, если вы, как было рекомендовано в предыдущей главе, подумали о том, где и как можно получить информацию, то эта проблема не является для вас неразрешимой.

Очень часто на практике приходится сталкиваться с оценкой потребительского спроса. Значительное число маркетинговых исследований направлены на получение данных именно в этой области. Действительно оценить число ваших потенциальных покупателей, как правило, проще. Особенно, если речь идет о потреблении в домохозяйстве. Но даже на рынке B2B получить эти данные не так уж и сложно. Для оценки спроса можно применить формулу:

$$\text{Спрос} = \text{Количество потребителей} \times \\ \times \text{Средняя стоимость единицы продукта} \times \text{Количество} \\ \text{потребляемых единиц.}$$

Стоит обратить внимание, что в таком виде формулу можно применять для отдельных товарных групп, в которых отдельные товары сопоставимы по ценам. В противном случае придется сравнивать слишком разные продукты, представленные на рынке. Например, если мы подобным образом попробуем оценить рынок лакокрасочной продукции, то придется рассчитать среднюю цену продукции, которая будет включать и самую дешевую эмаль российского производства и импортные ЛКМ. Для того чтобы получить адекватные результаты, целесообразно рассматривать потребление как сумму потреблений в сегментах и группах продукции, что на практике гораздо проще. При оценке потребления в сегментах можно оценивать только отдельно стоимостные и объемные показатели потребления, данные о котором легче получить.

Для ориентировочной оценки рынка можно использовать расчет на основе норм потребления. В этом случае мы можем оценить объем рынка в натуральном выражении:

$$\text{Спрос} = \text{Число жителей} \times \\ \times \text{Норма потребления.}$$

Часто этот метод помогает оценить потенциальный рынок, когда компания планирует выходить в другой регион. Данные о потреблении на душу населения иногда приводятся в аналитических статьях. Кроме того, данный показатель может быть рассчитан на основе имеющихся сведений по отдельным рынкам, которые фирма знает достаточно хорошо.

Возможно оценить объем рынка и на основе других методов. Если товар до потребителя доводится через цепочку компаний-продавцов, то можно оценить объем продаж по каналам сбыта. Ведь вся продукция реализуется конечному потребителю через сеть торговых точек, число которых можно оценить, также разбив их на категории. Наконец, в простейшем случае, для «грубой оценки» рынка можно использовать объясняющую переменную. Этот метод достаточно хорошо подходит для оценки объема потребления на рынках комплектующих. Как видите, методов достаточно. Стоит отметить, что, используя различные подходы, вы можете проверить как свои расчеты, так и вторичные данные, которыми вы пользуетесь. Ведь рынок должен быть сбалансирован, поэтому объем предложения практически равен спросу, и если у вас имеются данные по объему производства, которые в 2–3 раза превышают рассчитанные вами объемы потребления, скорее всего, аналитик пользовался данными из пресс-релизов компаний. Например, в отчете одной из исследовательских компаний автору встретились данные, показывающие объемы производства компании, где он работал, в восемь раз превышающие реальный объем выпуска.

В завершение приведу таблицу, в которой представлены основные методы оценки объемов рынка (табл. 2.4).

Таблица 2.4  
Основные методы оценки объемов рынка

Метод	Описание	Достоинства	Недостатки
Анализ вторичной информации	Включает в себя анализ всей документации, которая может содержать сведения об интересующем нас рынке и будет полезна в маркетинговой деятельности: статистические данные, данные органов управления, обзоры рынка, специализированные журналы и статьи, данные из Интернета и т. д.	Один из самых дешевых способов оценки емкости рынка. Более быстрый способ по сравнению с проведением полевых исследований	Получаемая информация зачастую отрывочна. Как правило, нет детализации данных по отдельным группам товаров, сведения обобщенные. Методы, которыми пользовались эксперты, не всегда понятны, так же как и источники данных
Изучение рынка с позиций производства и реализации продукции	Включает исследование предприятий-производителей, оптовой и розничной торговли. При небольшом количестве — всех предприятий отрасли, при большом — выборка. Информация, полученная из этого источника, позволяет определить не только реальные объемы сбыта, но и представленность производителей и торговых марок	По сравнению с изучением потребителей более быстрый и дешевый способ. Позволяет выявить мнение продавцов о системе бытовой деятельности производителей	Сложность сбора информации. Частые отказы. Вероятность получения неточной, заведомо ложной информации от продавцов. Не всегда удается учитывать нераспроданные остатки
Затраты и поведение потребителей	Исследуются либо затраты, которые совершили потребители на интересующую нас продукцию за определенный	Широта получаемой информации. Возможность определения социально-демографических и других характеристик	Более длительные сроки проведения. Сложность проверки правдивости информации, полученной от потребителей.

Продолжение ➔

Таблица 2.4 (продолжение)

Метод	Описание	Достоинства	Недостатки
	период времени, либо частота покупок и объемы покупаемой продукции совместно со средней розничной ценой продажи	потребителей, их мотиваций, оценок производителей, продавцов и т. д.	Высокие затраты на получение информации
Расчет емкости на основе норм потребления данного типа товара	Этот подход используется, как правило, для продовольственных товаров, сырья и расходных материалов. Статистической основой для расчетов служат годовые нормы потребления на одного жителя и общая численность населения. Таким образом, итоговая цифра емкости получается путем перемножения нормы потребления на одного жителя на значение общей численности населения	Дешевый и быстрый способ идеален для предварительной оценки емкости рынка	Один из самых неточных методов расчета. Не позволяет оценить емкость рынка по ассортиментным позициям. Возникают сложности с определением норм потребления

Отметим, что в зависимости от масштабов компании некоторые методы могут быть не применимы. Скажем, вряд ли можно исходя из объемов производства оценить предложение на локальном рынке. Просто очень сложно будет получить данные. Хотя оценить предложение, если в городе работает 2–3 крупные компании, занимающие доминирующее положение, вполне возможно. Какой метод использовать – решайте исходя из масштабов компании и имеющихся ресурсов.

Что касается оценки доли на рынке, то, имея показатели объема рынка, остается лишь определить объемы производства

собственной компании и вычислить свою долю рынка. Еще раз повторим: оценка доли рынка с нашей точки зрения не всегда оправдана для небольших компаний. Оценивать этот показатель целесообразно, если он существенный, скажем, более 20 %. В противном случае, погрешности при определении объема рынка не позволят использовать полученные данные для принятия каких-либо решений. Вероятно, лучше ориентироваться на показатели объемов продаж ближайшего конкурента.

А теперь, когда вы определились со стратегией и наметили целевые рынки, стоит вернуться к бизнес-идее. Вспомним две ее главные составляющие: «Что?» и «Кому?» Успех вашего бизнеса зависит от того, насколько ваш товар будет соответствовать потребностям покупателей. Давайте проанализируем матрицу позиционирования Портера, на которую часто не обращают внимания (табл. 2.5).

Таблица 2.5

## Выбор стратегии развития на основе матрицы Портера

	Стратегическое преимущество	
<b>Стратегическая цель</b>	Неповторимость продукта с точки зрения покупателя	Преимущества в себестоимости
Вся отрасль	<b>Дифференцирование</b>	<b>Лидерство по затратам</b>
Один сегмент рынка	<b>Концентрация на сегменте</b>	

Логика модели проста: чтобы бизнес был успешным, надо иметь преимущество. При этом стратегических преимуществ предполагается два. Либо вы имеете минимальную себестоимость, либо ваш продукт в глазах потребителя обладает неоспоримым превосходством. Компания может ориентироваться либо на весь рынок, либо на часть покупателей, для которых она хочет и может стать лучшей. Скорее всего, среди предприятий, которые не являются лидерами, найдется не много таких, которые своей целью считает всех потребителей на рынке. А значит, основной стратегией для них будет стратегия работы в сегменте. Только не стоит понимать это так, что компания должна работать

с одним сегментом покупателей. Целевых сегментов может быть несколько. Важнее то, что из этого следует: главная цель сегментирования — определить покупателей, которые будут воспринимать продукт вашей компании как лучший среди конкурирующих товаров. А для этого вы должны хорошо понимать и своего потребителя, и продукт, предлагаемый рынку.

Критерии сегментации могут быть различны. Данная книга не претендует на их детальный анализ. Более подробно о сегментации можно прочитать в других источниках, например в книге А. Костерина «Практика сегментирования рынка». Но на некоторых важных моментах хотелось бы остановиться. Прежде всего выделенные сегменты должны быть *различны*. Это различие определяет реакцию покупателя сегмента на средства маркетинга, которые вы будете использовать. В конце концов сегментация проводится для того, чтобы клиент считал компанию лучше других, а отличие и будет формироваться с помощью инструментов маркетинга. И в первую очередь с помощью товара, ведь именно товар удовлетворяет потребности покупателя и именно за него он платит.

Второе обязательное качество сегмента — *его измеримость*. Поскольку мы выбираем сегмент, чтобы производить товар, который подходит ему лучшим образом, необходимо знать, сколько этого товара мы сможем продать. Именно поэтому наиболее часто критерием сегментации выбирают социально-демографические характеристики. Статистическую информацию по числу входящих в эти сегменты жителей найти легче всего. К тому же подобный подход облегчает понимание того, как будут изменяться сегменты и их характеристики при воздействии на них тех или иных факторов. Достаточно легко сейчас предсказать уменьшение такого сегмента, как семьи с детьми до пяти лет, или увеличение числа пенсионеров. Стоит обратить внимание на то, что совокупный спрос во всех выделенных по основным критериям сегментации сегментах должен быть равен совокупному спросу на рынке, который вы сегментируете.

Впрочем, без измеримости сегмента, хотя бы ориентировочной, невозможно определить его третье необходимое качество — *достаточный размер*. При этом число покупателей в сегменте не всегда определяет выгоду работы с ним. Скажем, сумма покупки сантехники и керамической плитки премиум-класса для 1–2 ванных комнат в элитной квартире равняется обороту среднего магазина, торгующего плиткой и сантехникой эконом-класса. Таким образом, достаточный размер подразумевает, что объем продаж в сегменте должен обеспечивать экономическую привлекательность работы в нем.

Наконец, *покупатели выделенного сегмента должны быть достижимы для ваших маркетинговых инструментов*. Ведь если у компании нет возможности донести предложение до покупателя, говорить о сегменте, как о целевом, — бессмысленно. Отметим, что хотя авторы некоторых учебников считают выделение сегментов, к которым у компании нет доступа, бесполезным занятием, мы считаем, что определенная польза в этом есть. Вы получаете лучшее знание рынка и возможность использования полученных данных в других расчетах. Правда, добавим, что это имеет смысл, если не отнимает у вас значительных ресурсов — в первую очередь, времени.

Иногда возникает вопрос, возможно ли выделение сегмента, который непосредственно не покупает продукт, но влияние которого зачастую оказывается определяющим в процессе выбора. Речь идет о «консультантах», если говорить о терминах центра закупки. Скажем, очень часто мнение архитектора или дизайнера влияет на окончательный выбор марки отделочного материала. С нашей точки зрения это достаточно важная группа, но она не является сегментом, поскольку по определению сегмент — это группа потребителей. Таким образом, можно говорить о целевой группе, которая, безусловно, представляет интерес для компании, но взаимодействие с которой рассматривается в комплексе маркетинговых коммуникаций.

В процессе анализа вы неизбежно затронете и такой вопрос, как типы и виды продукции, представленные на рынке. Основная



проблема, с которой сталкиваешься, пытаясь составить карту существующего ассортимента, — огромное разнообразие товаров. Глядя на всю номенклатуру рынка, у маркетолога, пытающегося придать ей хоть какую-то систему, возникает ощущение бессилия. Ведь ресурсы времени ограничены, и невозможно заниматься только этим. Конкретные советы по анализу ассортимента продукции для конкретной компании дать невозможно: слишком разные рынки и представленные товары. Поэтому попробуем дать несколько общих рекомендаций, которые позволят не захлебнуться в море различных позиций в каталогах, которые у вас имеются. Обратите внимание: мы говорим об анализе продукции на разных рынках, ведь нет смысла сравнивать лампочки и апельсины. Для каждого рынка необходим свой анализ.

Ограничьтесь тремя уровнями анализа — тип, группа и вид продукции. Как правило, этого хватает, чтобы представить весь имеющийся ассортимент. Тип продукции — это уровень, на котором продукция различается в отраслевых обзорах рынка. Перечень групп продукции можно составить, проанализировав прайс-листы компаний, работающих на этом рынке; практически всегда они выделены в отдельные подразделы. Наконец, вид продукции — ключевая характеристика, по которой продукт различается покупателем при выборе. По нашему мнению, этих трех уровней вполне достаточно, чтобы провести достаточно глубокий анализ. Таким образом, мы получили первый вектор матрицы товарного ассортимента, представленного на рынке. Вторым вектором будет класс продукции, очень часто соответствующий ценовому уровню.

Остальные характеристики комплекса товара есть смысл рассматривать индивидуально при анализе конкурентных преимуществ вашего товара относительно товаров-конкурентов. Но это уже сфера маркетингового творчества, в которой вы можете проявить свой индивидуальный подход. Можем сказать, что стоит рассматривать продукты при подобном анализе в двух аспектах: непосредственно продукт, который удовлетво-

ряет потребности ваших конечных клиентов, а также комплекс продукции, который вы поставляете в канал сбыта. Они могут различаться: скажем, в комплекс товара для конечного потребителя будет входить упаковка одной единицы товара, а для партнеров, которым вы поставляете товар, намного важнее контейнерная норма отгрузки, удобство расположения продукта на торговых местах и т. д.

Обратите внимание, что подобный подход позволяет, во-первых, выделить в каждой группе (виде) продукции лидеров продаж и ориентироваться на них при проведении ценового мониторинга. Во-вторых, построение сетки продукции и сопоставление ее с потребностями сегментов позволяет выявить незанятые ниши. При анализе ассортимента недорогой краски стало очевидно, что часть покупателей ориентированы на минимальную цену, но при этом хотят, чтобы краска хоть немного защищала обрабатываемую поверхность. Единственным подходящим вариантом, удовлетворяющим подобные запросы, был грунт. Вот только выпускался он всего двух цветов — серого и красно-коричневого. Тем, кто предпочитал другие цвета, приходилось в этой ценовой категории довольствоваться масляной краской. Было предложено решение — выпускать грунт-краску нескольких основных цветов. У основных конкурентов она появилась только через полтора года.

Теперь, когда вы имеете представление о сегментах, в которых работаете, об их потребностях и категориях продукции, самое время посмотреть внимательнее на конкурентов, с которыми идет борьба за потребителя, ведь вы собираетесь увеличить свои продажи, а значит и долю компании на рынке. Следовательно, чем выше ваши продажи, тем ниже продажи конкурирующих фирм. Вам нужно определить, с кем из них вы будете конкурировать в первую очередь. База для анализа у вас уже накоплена или собирается. Обратите внимание, на данном этапе цель вашего анализа — понять, как ваша компания соотносится с конкурентами, в чем вы их превосходите и в чем им проиг-

рываете. Если вы аккумулируете информацию о конкурентах, как это было рекомендовано в предыдущем разделе, то основной задачей станет свести ее воедино.

Прежде всего выделите несколько наиболее важных факторов, которые определяют конкурентоспособность компании в глазах потенциальных покупателей. Лучше, если эти факторы будут выбраны вами на основе опросов покупателей или экспертов. Затем оцените успешность конкурентов, по каждому из выбранных вами факторов. Не забудьте сделать то же самое и для своей компании.

Постройте график, соединив между собой оценки, полученные каждой из фирм. При этом оценки лучше располагать по горизонтальной, а факторы по вертикальной шкалах. В результате вы получите профили компаний, которые покажут вам, по каким из факторов конкуренты имеют сильные позиции, а по каким вы можете их превзойти, чтобы выделиться. Если число факторов не слишком велико, можно использовать лепестковую диаграмму\* — результаты получаются нагляднее.

Обратите внимание, что, рассматривая конкурентов, вы обязательно будете анализировать ассортимент их продукции. В итоге получите полную картину того, на какие сегменты они ориентируются. После подобного анализа сможете уточнить, с кем из конкурентов вы соперничаете в первую очередь, ведь очень редко бывает так, чтобы компания была сильна абсолютно во всех товарных группах, предлагая их всем сегментам. А значит, появляются возможности для маневра.

В результате анализа вы получили детальную информацию о рынке и его участниках, которую можете использовать для

\* Лепестковой называется диаграмма, в которой местоположение маркеров данных задается в полярной системе координат. Значение из ряда данных определяет расстояние маркера от центра диаграммы (величину радиуса). Категория определяет угловую координату точки (наклон радиуса).

выработки стратегии, о чем мы и поговорим в следующей главе.

Попробуйте определить, какая информация об отрасли и участниках рынка необходима вам в первую очередь.

- Если вы все-таки решили ориентироваться на долю рынка, определите, какой метод целесообразно использовать для того, чтобы оценивать рынок, на котором работает ваша компания. Оцените его объем как минимум двумя способами. При необходимости внесите коррективы в ваши расчеты.
- Определите основные сегменты потребителей продукции на вашем рынке. Проведя сегментацию, оцените хотя бы ориентировочно объем потребления в сегментах.
- Опишите продукцию, представленную на вашем рынке. Постройте сетку видов продукции. Здесь же отметьте основные марки продукции, которые выпускают ваши конкуренты и, конечно же, ваша компания. Соотнесите выделенные группы с сегментами, которые вы определили.
- Перечислите главных конкурентов. Выделите основные факторы конкурентоспособности и оцените успешность своих конкурентов по каждому из них, построив их профили.
- Опишите наиболее важные факты из проведенного анализа в вашем маркетинговом плане.

\* \* \*

Степан был доволен. Подходы к оценке региональных рынков стали понятнее, по крайней мере он мог аргументировать свои выводы. Проведенный анализ помог ему детально разобраться в представленной на рынке продукции, да и своих покупателей с их потребностями он стал представлять лучше, как и конкурентов, понимая их сильные и слабые стороны.

Основные выводы Степан изложил в следующем разделе маркетингового плана.

## РЫНКИ СБЫТА

### Классификация регионов

Анализ регионов проводился исходя из потенциала рынка. Потенциал по декоративно-строительным ЛКМ рассчитывался на основании объясняющей переменной, в качестве которой выступает потребление на душу населения. В качестве расчетного параметра взята цифра 5,2 кг на душу населения. Поправочный коэффициент взят исходя из общей численности населения. Для городов с численностью населения более 1 млн человек поправочный коэффициент принят 1,2; для городов с численностью менее 500 тыс. человек — 0,5.

Далее он привел таблицу с рассчитанными объемами рынка по регионам. Получалось, что итоговая цифра незначительно отличалась от той, что была приведена в первой части.

Компания на промышленном рынке не работала, поэтому Степан сосредоточил внимание на частных покупателях.

### Наш потребитель

Основной способ сегментирования — по уровню доходов населения.

Портрет потребителя представлен в таблице.

Характеристика потребителя	Сегмент 1	Сегмент 2
Уровень дохода на чел. в месяц, долл. США	100–150	150–300
Чувствительность к цене	Чувствительны к ценам. Это основной параметр, по которому делаю выбор	Чувствительность к ценам средняя, при лояльном отношении к марке — низкая
Отношение к ремонту	Делают ремонт в крайнем случае, используют недорогие материалы, как правило, не задумываясь о марке, качестве и долговременном эффекте	Делаю ремонт раз в несколько лет. Основное требование — качество материалов. Нацеленность на долговременный эффект

Характеристика потребителя	Сегмент 1	Сегмент 2
Предполагаемый объем потребления, тыс. т	100	150

Еще один сегмент он выделил как покупателей, обладающих достаточными доходами, чтобы выбирать отделочные материалы исходя из их качества, практически не обращая внимания на цену.

## ГЛАВА 3

# Планируем успех

Представьте себя шахматистом. Позиция на доске видна — вы детально проанализировали «расстановку сил», теперь необходимо наметить стратегию, которой следует придерживаться, подчиняя действия всех своих фигур единому замыслу. Если общего замысла у вас нет, то какими бы хорошими ни были ваши ходы, вряд ли вам удастся выиграть у более-менее серьезного противника. По ходу игры ваши планы могут меняться, но общий замысел, как правило, сохраняется до самой победы.

Разрабатывая маркетинговый план, вам так или иначе придется принимать решения о том, какой стратегии придерживаться. И «позицию» вашего бизнеса вы будете представлять на основании имеющейся информации. Только «фигур» приходится принимать во внимание больше, варианты действий у них разнообразнее, да и ответственность за решения, как правило, выше, чем в шахматной партии. На выбор стратегии влияет характер «игрока»: кто-то любит атакующий стиль, кто-то предпочитает изматывать противника долгими маневрами. Хотя стратегия компании во многом зависит от личности руководителя фирмы, мы все-таки будем ориентироваться на то, что стратегические решения принимаются на рациональном уровне, хотя эмоции и желания, безусловно, оказывают влияние.

Зачастую к разработке стратегии относятся как к ненужному этапу планирования, считая, что достаточно оперативных планов (хотя иногда обходятся даже без них). Когда же намеченные мероприятия реализованы, принимается следующее

решение, зачастую не связанное с первым. В результате действия компании становятся хаотичными и следующие решения уменьшают эффект тех, которые были выполнены ранее. Особенно характерно это для решений в области рекламы, которые проводят небольшие компании с ограниченными рекламными бюджетами. Чтобы этого не происходило, крайне необходимо принять стратегию, которой фирма будет придерживаться в различных аспектах своей деятельности. Естественно, что стратегия должна быть разработана с учетом возможного развития ситуации.

Здесь мы сталкиваемся еще с одной проблемой — неумением понять и сформулировать, какие изменения ожидаются на рынке и как они отразятся на компании. А ведь без этого обосновать предлагаемые решения достаточно сложно. Вроде информации о текущей ситуации достаточно, а вот о том, как она будет развиваться и как на это отреагирует рынок — сказать невозможно. Вот и получается, что предлагаемые решения ничем не подкреплены. В результате отсутствует уверенность в их правильности, и если хоть что-то идет не так, от них с легкостью отказываются, принимая следующие решения.

Выход один — применять методы, которые как раз и созданы для того, чтобы облегчить анализ ситуации и спрогнозировать ее изменение. В процессе формулирования стратегии вы должны проанализировать выявленные потенциальные возможности и угрозы во внешней среде компании, а также оценить риски и альтернативы. Естественно, что при этом нужно взвесить все сильные и слабые стороны фирмы в совокупности с наличными или доступными ресурсами. В итоге вы примете решение о стратегии компании.

## Мы среди других

Степан вышел от Петра Петровича несколько удрученным. То ли у того было неважное настроение из-за срыва подписания договора с одним из оптовиков, то ли просто болела голова.

Только старательно собранное досье на конкурентов впечатления не произвело. Что же делать? Цены на сырье поднялись, да еще прошла информация, что один из крупных заводов собрался открыть в городе свое представительство. Когда Степан начал было говорить о данных, которые ему удалось собрать, Петр Петрович его прервал: «Давай переходить к делу. С рынком ты познакомился. В понедельник совещание, на нем надо принять решение о направлении развития компании. Завтра вечером обсудим, что стоит принять во внимание из твоего доклада».

\* \* \*

Частая проблема, с которой сталкиваются те, кто пишет свой первый маркетинговый план, — отсутствие принятой стратегии развития компании. Ведь мы не зря говорили, что маркетинговый план есть часть общего бизнес-плана, и для его разработки необходимо понимание стратегических решений, которыми руководствуется фирма. Если кратко вспомнить то, о чем мы говорили в первой главе, то написание маркетингового плана начинается с постановки стратегических целей компании, которые служат для него высшей целью. А поскольку проблема при принятии стратегии существует и для тех, кто пишет общий бизнес-план, стоит быть готовым к тому, что стратегии у компании не определены, основная политика по тем инструментам, которые использует маркетинг, не принята, и придется вам делать все это самостоятельно. В противном случае любое предлагаемое решение может противоречить принятым направлениям развития или ограничениям по ресурсам. Но даже при наличии бизнес-плана, в нем, скорее всего, определена лишь общая стратегия, которую вам необходимо будет дополнить теми стратегиями, которые вы будете использовать в отношении маркетинговых инструментов. Кроме того, не забывайте, что иногда стратегическая цель ставится без учета реальной рыночной ситуации и имеющихся ограничений по ресурсам. Об этом мы уже гово-

рили, но именно на этапе принятия стратегии необходимо учесть те возможности и угрозы, которые «предоставляет» рынок, а также сильные и слабые стороны компании, которые необходимо принимать во внимание. На практике маркетологу часто приходится писать этот раздел полностью, включая и ту его часть, которая относится к стратегии предприятия. Ну что ж, ничего страшного, не боги горшки обжигают. Тем более что значительную часть работы вы уже сделали. Информация у вас собрана, и самое главное — есть понимание того рыночного окружения, в котором вы находитесь. Но все-таки разработка стратегии компании — прерогатива высшего руководства, а начальник отдела маркетинга может лишь помочь в использовании инструментов, которые облегчают задачу стратегического планирования. Поэтому мы примем как данность, что стратегические решения, касающиеся общего менеджмента компании, уже приняты, и ваша задача относится только к области планирования маркетинга. Впрочем, получив навыки маркетингового планирования, применить их к общефирменному планированию не составит труда.

Как хороший шахматист прогнозирует развитие игры на несколько ходов вперед, так и при разработке маркетингового плана необходимо предвидеть развитие ситуации на долгосрочную и среднесрочную перспективу — на тот период, на который вы составляете свой план. Но это еще не все. Необходимо на основе сделанного анализа предлагать решения о том, в каком ключе стоит действовать, чтобы успех был наиболее вероятен. Часто недовольство работой маркетолога как раз и связано с неготовностью последнего давать рекомендации. Рекомендации подразумевают ответственность, а брать на себя ответственность в условиях полной неопределенности желающих находится мало. Собственно, методы анализа, основанные на прогнозах, позволяют снизить эту неопределенность. Далее в этой главе мы посмотрим, как лучше анализировать собранную вами информацию, чтобы использовать ее по максимуму и принять решение по стратегии.

Прежде всего, необходимо определить, что мы будем понимать под термином «маркетинговая стратегия предприятия». Х. Хершген определял стратегию маркетинга, как принципиальные, средние и долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельных мероприятий маркетинга на достижение поставленных целей\*. Если принять за основу это положение, то очевидно, что целесообразно рассматривать предварительный этап анализа, на котором будут приниматься принципиальные решения по использованию каждого из элементов комплекса маркетинга как стратегических. Иначе говоря, на этом этапе ваша цель — исходя из прогнозов рыночной ситуации, показать, какие решения будут наиболее целесообразны.

А теперь попробуем разбить эту цель на задачи. Первое: необходимо выделить те факторы, которые могут влиять на изменение рыночной ситуации. Затем сделать прогноз, как эти факторы повлияют на участников рынка, включая вашу компанию. Нужно также понять, как могут повлиять на положение компании действия конкурентов и других участников рынка. В результате проведенного анализа необходимо выделить возможности, которые компания может использовать при изменившейся рыночной ситуации, а также какие угрозы ей следует при этом учитывать. Наконец, для того чтобы иметь возможность планировать свои действия, важно знать, какими ресурсами располагает компания и исходя из объективной оценки этих ресурсов определить ее сильные и слабые стороны. После выполнения этих задач, сопоставив полученные результаты, можно будет предложить лучшие решения.

Сложно? Если говорить именно таким языком, то да. Но давайте взглянем на это по-другому. Какие задачи стоят перед вами? Во-первых, сказать, как будет изменяться рыночная

\* Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха. — М., 2000.

ситуация, включая изменения, касающиеся непосредственного рыночного окружения компании. Во-вторых, как может отреагировать на эти изменения компания, учитывая текущую ситуацию внутри нее: ограничения и ресурсы, которые она может использовать. Если держать в голове эту задачу, то ничего сложного в проведении анализа не будет. Желательно также структурировать полученные выводы для последующего исследования. Непосредственно для того, чтобы разработать решения, используется SWOT-анализ, о котором практически все слышали, но редко пользуются. (О нем мы поговорим дальше.) Для использования этого инструмента информацию необходимо подготовить. Итак, для того чтобы предложить направления действий, вам всего лишь нужно понять, какие возможности и угрозы можно ожидать от рынка, а также какие сильные и слабые стороны компании при этом необходимо учитывать. Этого достаточно. Если учесть, что практически вся информация для этого у вас уже есть и осталось только научиться ее использовать, то задача не представляется невыполнимой.

А теперь давайте посмотрим, как решить эту задачу на практике. Посмотрим еще раз на схему рыночного окружения компании (см. рис. 1.4). Участников рынка мы уже знаем: наряду с вашими конкурентами, это поставщики и потребители, а также посредники в каналах сбыта, через которые товар поступает к конечному покупателю. Как вы можете видеть, на всех участников рынка, включая вашу компанию, воздействуют макроэкономические факторы. Причем ни конкуренты, ни ваша фирма влияния на них не имеют, ну если только у вас нет своего лобби или поддерживающих групп депутатов в Государственной думе. Поэтому ваша задача сводится к тому, чтобы оценить, как будут реагировать участники рынка на воздействие макроэкономических факторов, иначе говоря, провести макроэкономический анализ.

Каждый день приносит нам море информации. Россия готовится вступить во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Планируется ввести новые тарифы на железнодорожные перевозки. В следующем году в Санкт-Петербурге откроется рекордное число торгово-развлекательных центров\*. Как это отразится на рынке? Как упорядочить поступление информации, чтобы не захлебнуться в ней? На помощь опять-таки придут модели, которые часто считают нефункционирующими.

Например, для анализа макроэкономических факторов рекомендую использовать STEP-анализ. Эта аббревиатура обозначает анализ факторов, по первым буквам которых метод и получил свое название: **s**ocial – социальные факторы, **t**echnological – технологические, **e**conomic – экономические, **p**olitical – политические. Иногда добавляют еще одно **E** (ecology) – экологические факторы. Эта модель позволяет сосредоточиться на факторах внешней среды, которые оказывают влияние на внешнее окружение компании. При этом, поочередно анализируя факторы и их воздействие на те аспекты, которые вы рассмотрели, вы выстраиваете полную картину внешнего окружения компании. Да и постоянно применяя этот инструмент, вы вырабатываете в себе привычку правильно анализировать поступающую информацию.

Давайте попробуем сделать это на практике. Это просто. Главное регулярно получать информацию о тех факторах, которые, по вашему мнению, будут воздействовать на рынок.

Для упрощения работы можно и даже нужно использовать таблицу. Скажем такую (табл. 3.1).

В первой колонке записывайте те факторы, которые будут воздействовать на рынок. В верхней строке – участников рынка, которые в наибольшей степени влияют на конкурентную ситуацию. В самой таблице очень кратко отмечайте, как это влияние отразится на том или ином участнике рынка.

При этом, разумеется, стоит иметь в виду, что значение факторов может быть различным. Поэтому для сокращения

\* По заголовкам новостной ленты Yandex.ru.

объема работы лучше оценивать факторы по степени важности. Например, «очень важные», «важные» и «неважные». Основное внимание, как вы можете догадаться, стоит уделять наиболее значимым факторам. Ваши выводы и интерпретация возможных последствий действующих на рынок факторов полностью индивидуальны для каждой компании и рынка. Скажем, если ваша фирма оказывает услуги на рынке Сибири, то информация о строительстве большого количества торговых центров в Санкт-Петербурге не представляет для вас никакого интереса. В то же время для петербургских компаний, специализирующихся на поставке отделочных материалов, в частности, керамической плитки, эти сведения могут быть достаточно важными, поскольку свидетельствуют о возможном повышенном спросе со стороны компаний, выполняющих отделочные работы.

Таблица 3.1  
STEP-анализ

Факторы	Конкурен-ты (предложение)	Потребите-ли (спрос)	Другие участники	Компания	Прочее
Социальные факторы					
Технологические факторы					
Экономические факторы					
Политические факторы					

Аналогичная ситуация может быть и с изменением тарифов. Для компаний, работающих только в своем регионе, это практически ничего не меняет. Для других – увеличивает себестоимость продукции на складе дилера в другом регионе. Как видите, анализировать информацию должны вы сами, вряд ли вам пригодятся выводы, которые сделал кто-то в другой компании и на

другом рынке. Впрочем, можете использовать и другие модели. Важна не форма, а привычка регулярно анализировать полученную информацию. И еще одно замечание: STEP-анализ – качественный метод; его назначение, в первую очередь, – систематизировать ваши рассуждения, не упустив ничего важного. В каждом отдельном случае значимость того или иного фактора разная. Поэтому каждый, кто проводит анализ, самостоятельно ее определяет.

Итак, макроэкономический анализ вы провели. Помните, что он должен регулярно проводиться в компании любого масштаба. Просто факторы, которые рассматривает автор маркетингового плана, будут различны. Фирма, которая работает в масштабах России, основное внимание уделит факторам, влияющим на экономическую ситуацию в стране. А небольшая компания может выделить из них только те, которые воздействуют на поведение покупателей. С другой стороны, в качестве влияющих на рынок факторов небольшое предприятие может рассматривать события, происходящие на региональном или городском уровне. Например, юбилей города или появление в городе активистов партии «Зеленых».

Как мы уже отмечали, подобный анализ должен проводиться регулярно, с определенной периодичностью. Если вы построили в компании работающую информационную систему маркетинга, сложностей у вас быть не должно. Можем посоветовать увязать периодичность анализа с одним из периодов планирования, например, с квартальным или полугодовым. В этом случае у вас будет возможность откорректировать существующие планы.

Следующий этап вашего анализа – микроэкономический анализ ближайшего рыночного окружения. Часто в качестве модели для анализа конкурентоспособности в отрасли предлагается использовать модель М. Портера, которая приведена на рис. 3.1. Почему бы и нет? Она вполне подходит для анализа, поскольку на ней представлены те участники рынка, которые могут создавать угрозы для компании.

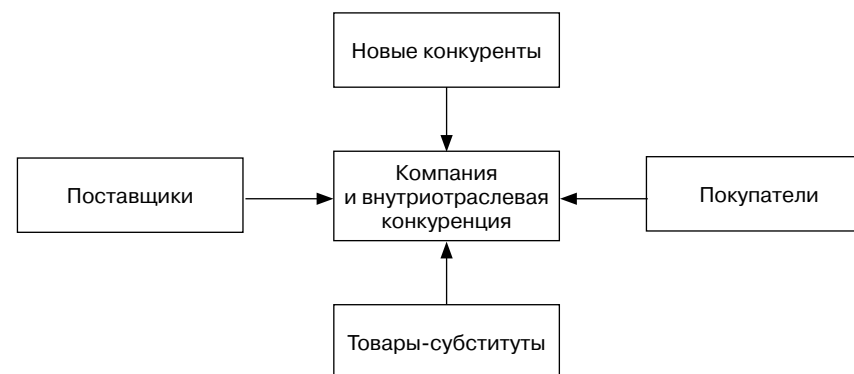


Рис. 3.1. Движущие силы конкуренции в отрасли (модель М. Портера)

М. Портер советует оценивать угрозы и предлагает пути их минимизации. Однако его рекомендации относятся к крупным предприятиям – лидерам отрасли. Например, он предлагает предпринять меры для повышения барьеров для входа на рынок новых фирм из других отраслей, что вряд ли применимо к тому рынку, на котором работает ваша компания, и тем более к самой компании. Тем не менее эта схема позволяет учесть некоторые угрозы, которые, хотя и могут быть оценены с помощью STEP-анализа, более отчетливо видны при рассмотрении под этим углом зрения. Описание модели Портера можно найти в любом учебнике. Просто хотелось обратить внимание на ее пользу для систематизации рассуждений об угрозах. Давайте определим, на что стоит обратить внимание при анализе угроз.

*Рыночная власть поставщиков* (в формулировке М. Портера) представляет угрозу, которая может рассматриваться как важная, если трудно сменить поставщика или невозможно использовать товары-заменители. В этом случае при повышении цен поставщиком компании придется пожертвовать частью прибыли. Особенно это важно для небольших фирм, закупающих сырье у крупных игроков рынка, для которых они не представляют серьезного экономического интереса. Стоит отметить, что угрозы определяются в том числе и фактическим



состоянием дел в компании, поэтому сильная зависимость от поставщика может рассматриваться и как ее слабость.

*Рыночная власть покупателей* наиболее знакома небольшим компаниям, работающим с крупными региональными дилерами, как, впрочем, и фирмам, поставляющим товары торговым сетям. И в том и в другом случае правила игры диктуют клиенты. Если ситуация на рынке развивается неблагоприятно для ваших контрагентов, есть большая вероятность, что они попытаются решить свои проблемы за ваш счет. Примером могут служить попытки сетевых ритейлеров зафиксировать закупочные цены, несмотря на увеличившиеся накладные расходы поставщиков. И опять же подобную ситуацию — зависимость от 1–2 крупных клиентов, можно рассматривать как слабость компании.

*Угрозы появления товаров-заменителей* часто упускаются из вида, так как многие предполагают, что конкуренция идет только между компаниями, поставляющими аналогичные товары. Но ведь покупатель может решить свои проблемы различными способами, поэтому ни в коем случае не стоит забывать об этих угрозах. Иногда полезно рассматривать свой рынок не в терминах отрасли, а с точки зрения решения проблем покупателя. Скажем, если рассмотреть рынок стеновых панелей из МДФ, то окажется, что за выбор покупателя борются не только производители самих стеновых панелей, но и производители, например, гипсокартона, который актуален при необходимости быстро завершить отделку офиса. Поэтому при определении стоимости приходилось принимать во внимание не только продукцию конкурентов, но и стоимость одного квадратного метра готовой отделки, выполненной из других материалов.

*Угроза появления новых конкурентов* принимается во внимание практически всеми, поэтому не будем долго на ней останавливаться. Стоит только обратить внимание, что если на глобальных рынках появление нового конкурента — явление достаточно редкое, то в малом бизнесе, где барьеры входа на рынок низкие, это часто происходит. Впрочем, если вы регулярно собираете информацию, то у вас будет достаточно

времени, чтобы подготовиться к появлению конкурента и наметить пути противодействия.

В связи с этим еще раз хотелось бы обратить внимание на необходимость регулярного сбора информации. И не старайтесь все сделать сами. В конце концов вы работаете в команде. Если у вас установились хорошие отношения с сотрудниками отдела продаж, попробуйте выяснить, какие тенденции на рынке их беспокоят, какие события могут отразиться на спросе. Примерно те же вопросы можно задать руководителям практически всех служб. При этом каждый поделится теми проблемами, которые актуальны для него. Например, начальник отдела снабжения с удовольствием расскажет вам о том, что его не устраивает в работе с поставщиками и каких проблем можно ожидать в ближайшие месяцы. А чтобы к вашим просьбам относились доброжелательно, не забывайте и сами давать важные с вашей точки зрения факты, интересные соответствующим отделам. В результате вы получите полную картину рыночных тенденций.

На основании проведенного анализа вы получите список возможностей, которые открываются перед компанией с учетом происходящих на рынке изменений. Не забывайте про угрозы, которые необходимо принимать во внимание, когда вы наметаете путь развития компании. Как уже было отмечено, рекомендуем определить приоритеты для возможностей и угроз. Как правило, для этого достаточно распределить их в три категории: «очень важно», «важно», «не важно», уделив особое внимание первым двум.

Все приведенные рекомендации не претендуют на оригинальность. Практически обо всем рассказывается в учебниках. Почему же приходится встречать не так много маркетинговых планов, в которых встречается анализ возможностей и угроз рынка. Обычно план начинается примерно так: «Компания N выходит на рынок и ставит перед собой цель занять не менее 30 % рынка за три года и выйти на лидирующие позиции...» и дальше следует перечень мероприятий, которые необходимо

реализовать. Но любой вопрос «Почему вы так считаете?» и просьба объяснить, на основании чего делаются выводы, ставят автора плана в тупик. А ведь это не так сложно, надо просто показать факты, на которые вы опираетесь, и пояснить, к чему они могут привести в рыночном окружении компании. Тогда все станет логичным и очевидным. И понятно, что если мы не инвестируем определенную (рассчитанную и обоснованную вами) сумму в закрепление своих позиций на рынке, то можем попросту проиграть, а в лучшем случае, не досчитаться планируемой прибыли.

Надеемся, теперь вы поняли, зачем следить за поступающей с рынка информацией. Ведь вы же хотите быть во всеоружии перед теми неожиданностями, которые готовит вам рынок. Впрочем, при систематическом сборе сведений и их анализе сюрпризов для вас быть не должно. Но чтобы использовать возможности, открывающиеся перед вашим бизнесом, или нейтрализовать угрозы, нужно знать свою компанию. Недаром все военачальники обращают внимание на необходимость изучить свои сильные и слабые стороны. Поэтому после проведенного анализа внешнего окружения самое время определить, как обстоят дела внутри фирмы. Как ни странно, про анализ сильных и слабых сторон написано очень мало. Отчасти это связано с высокой субъективностью при оценке. Ведь только вам решать, что отнести к сильным сторонам компании, а что посчитать ее слабостью. Именно поэтому часто проведение подобного анализа кажется сложным. Давайте посмотрим, как с этим справиться.

Какая задача стоит перед вами в этом случае? Определить факторы внутри компании, дающие вам преимущество, и слабые стороны, которые следует постоянно иметь в виду. Зачем это нужно? Чтобы ответить на вопрос, почему вы в своем плане предлагаете то или иное решение. Но как сила, так и слабость — понятия относительные. Что стоит принять за точку отсчета? Вспомните прошлую главу, в ней мы сравнили себя с конкурентами. Если вы построили диаграмму, то наглядно увидели, в чем

вы превосходите конкурентов, а в чем ваши показатели внушают тревогу. Вот от этого мы и будем отталкиваться.

Сильные стороны компании — это преимущества, которые убеждают клиентов в том, что они сделали правильный выбор, покупая вашу продукцию или работая именно с вами. Поэтому взгляните на свою фирму глазами покупателя. Только имейте в виду, что вы должны объективно оценивать ситуацию. А восприятие клиента можете поставить в плюс (или в минус) вашему менеджеру по PR (связям с общественностью). Ведь не все клиенты знают реальное положение дел в компании. Например, «Невским краскам» удавалось в течение двух лет поддерживать имидж стремительно растущей компании, хотя дела шли не так уж и блестяще. Некоторые из слабостей предприятия могут быть отмечены уже при анализе возможностей и угроз рынка. А теперь пройдитесь по большинству аспектов вашего бизнеса.

*Начните с комплекса маркетинга.*

Как воспринимается ваш продукт? При чем стоит остановиться на каждой группе продукции. Лучше чем у конкурентов или хуже? Почему? Как воспринимаются физические характеристики товара, ради которых он покупается? А дополнительные составляющие? Упаковка? Инструкция по эксплуатации? Какой репутацией он пользуется у потребителя? Чем больше вопросов вы зададите, тем больше вероятность, что вам удастся увидеть то, на что вы раньше не обращали внимания. Еще лучше, если у вас есть данные исследования об отношении потребителей к вашему продукту. Но даже если нет, почему бы его не провести.

А теперь обратите внимание на цену (не только на ту, что указана у вас в прайс-листе), действующую систему скидок, бонусы и специальные премии за объем, условия платежа, возможность работы для партнеров на условиях консигнации и наконец возможность индивидуальных условий. Все это может оцениваться вашими партнерами как в положительную, так и в отрицательную сторону.

Далее подумайте о рекламе и комплексе продвижения. Не все сводится к рекламному бюджету. Есть ли о вашей компании

упоминания в СМИ (впрочем, Интернет тоже можно рассматривать как средство массовой информации, имеющее едва ли не большее влияние, чем традиционные)?

А как насчет сбыта? Широкая ли у вас сбытовая сеть (если речь идет о товарах для населения)? Можно вспомнить и о том, что мы говорили, когда обсуждали возможные угрозы со стороны покупателей. Могут ли они купить ваш товар в любом магазине? Подумайте и о других вопросах.

*Далее можете перейти к тем составляющим деятельности компании, которые очевидны для клиентов и по которым они вас оценивают.*

Ваши сотрудники. В первую очередь, конечно, квалификация и профессиональные навыки тех, кто работает непосредственно с клиентами. Ведь это ваш «золотой фонд», именно они создают входящие финансовые потоки и по их работе оценивают уровень вашей компании. Также следует обратить внимание на всех тех, кто так или иначе влияет на впечатление клиента о фирме.

Производство и логистика. Сколько времени уходит на выполнение заказа — от поступления заявки до отгрузки со склада? Имеется ли возможность оперативно выполнить нестандартный заказ или приходится отказывать клиенту?

Разумеется, не следует ограничиваться только этими вопросами. Чем больше вопросов вы ставите, тем более подробным будет анализ. И не бойтесь копаться в нюансах деятельности компании. Даже если вы не включите всю информацию в SWOT-анализ, все равно она пригодится, чтобы наметить пути возможных улучшений. Для дальнейшего анализа проранжируйте сильные и слабые стороны фирмы. Так же, как и в случае анализа возможностей и угроз на рынке, разбейте их на три группы по степени важности, чтобы в первую очередь обратить внимание на приоритетные задачи.

Давайте вернемся к вопросу, относительно кого оценивать вашу компанию. Уже на этапе анализа рыночного окружения вы выделили фирмы, которые наиболее близки к вашей по всем показателям: примерно такой же масштаб деятельности, ассор-

тимент. Что-то лучше, что-то хуже, но в общем, компании сопоставимы, и вы можете оценить конкурентов как входящих в одну «весовую категорию». Вот относительно этих компаний и рассматривайте себя, реально оценивая свои возможности. Только не стоит пессимистично смотреть на вещи, если ваше предприятие не претендует на лидерство. Все зависит от точки зрения и определения рынка. Об этом мы уже говорили.

Какой смысл небольшой частной пекарне, выпускающей замечательную сдобу, сравнивать себя с крупным хлебокомбинатом. Одного конкурентного преимущества «всегда мягкая и свежая сдоба» достаточно, чтобы защитить свой рынок, если он ограничен территорией микрорайона. Но даже поставив целью расширить рынок, вы можете использовать свои сильные стороны — мелкосерийное производство и оперативную доставку в ближайшие универсамы и магазины. Самое главное, что стоит иметь в виду, — высокая себестоимость продукции, скорее всего, всегда будет вашей слабой стороной.

Еще пару слов о том, что такое конкурентное преимущество. Часто возникает путаница в том, можно ли считать сильные стороны компании ее конкурентными преимуществами. Мы бы ответили на этот вопрос так: если ваша сильная сторона не может быть легко скопирована конкурентом, и позволяет вам быть привлекательным для клиента, то можете считать это конкурентным преимуществом. Вряд ли конкурентным преимуществом будет наличие продукта, который конкурент без особого труда добавит в свой ассортимент. А вот собственная баночная линия, которая позволяет иметь цену на банку ниже, чем у соперников, — сильное конкурентное преимущество. Ведь нельзя быстро наладить производство, для этого потребуется несколько месяцев, а то и больше. Впрочем это только пример. Оценку конкурентных преимуществ вам придется делать самостоятельно. Можно только посоветовать объективно подойти к этому процессу, чтобы потом не было разочарований.

Давайте подведем итог. В результате у вас должен появиться перечень возможностей и угроз, которые стоит ожидать

компании от внешней среды и рыночного окружения. А также список сильных сторон фирмы, на которые вы можете опереться при разработке возможных вариантов действий. Не стоит забывать и о слабых сторонах, которые надо иметь в виду при дальнейшем анализе.

А теперь перейдем к практике.

1. Назовите факторы, которые будут (могут) оказывать влияние на ваш рынок в течение ближайших 1–2 лет.

- Разделите их:
  - ◆ на социальные;
  - ◆ на технологические;
  - ◆ на экономические;
  - ◆ на политические.
- Как они повлияют:
  - ◆ на изменение спроса со стороны потребителей;
  - ◆ на ваших конкурентов;
  - ◆ на поставщиков;
  - ◆ на других участников рынка.
- Каких изменений можно ожидать в 4Р:
  - ◆ в продукте;
  - ◆ в ценах;
  - ◆ в каналах сбыта;
  - ◆ в политике продвижения.

2. Перечислите сильные и слабые стороны вашей компании:

- в продукте;
- в ценах;
- в сбыте;
- в рекламе и других инструментах продвижения.

3. Запишите свои выводы на отдельных листах бумаги. Отметьте 4–6 из них, которые вы считаете наиболее важными.

- Возможности рынка.
- Угрозы рынка.

- Сильные стороны компании
- Слабые стороны компании.

\* \* \*

Степан аккуратно написал на подготовленных листках следующее.

#### **Возможности**

- Рост спроса на лакокрасочные материалы со стороны частных покупателей.
- Развитие промышленного производства в отдельных регионах.
- Рост спроса в отдельных классах (водная группа и «дорогая продукция»).
- Хорошие позиции в нашем регионе.

#### **Угрозы**

- Появление местных производителей в регионах.
- Развитие сети региональных представительств у крупных производителей.
- Повышение среднего уровня качества на рынке.

#### **Сильные стороны**

- Качество эмали нашего производства ПФ-115 оценивается покупателями как хорошее.
- Конкурентоспособная цена по сравнению с основными конкурентами.
- Хороший внешний вид продукции и упаковки.
- Гибкость производства. Возможность производства «под заказ».
- Стабильное число клиентов (магазинов), работающих по предоплате.
- Значительный потенциал по производственным мощностям.

#### **Слабые стороны**

- Мало известны среди оптовиков, в регионах, где мы не представлены.
- Ограниченные возможности по товарным кредитам.
- Не активная работа в регионах (мало командировок).

- Не учитываются особенности работы с промышленными предприятиями.
- Значительная сезонность в продажах.
- Ограниченный ассортимент по товарным группам.

Подготовленный список давал надежду на то, что обсуждение пройдет конструктивно. Во-первых, у каждого участника совещания появится возможность высказать свою точку зрения по поводу выделенных факторов. Во-вторых, при необходимости список может быть легко дополнен и откорректирован по итогам обсуждения. В результате появится согласованное видение ситуации, в которой находится компания, что немаловажно для последующих командных действий.

## Альтернатива есть всегда

Единственно верных решений не бывает. Все, что может отдел маркетинга в компании — найти информацию, чтобы снизить неопределенность при принятии решений. Для этого и собираются данные о внешнем окружении, участниках рынка, анализируется ситуация внутри фирмы. Но есть еще одна положительная сторона изучения опыта маркетинга — знание инструментов, которые позволяют принимать решения на основе имеющихся сведений, структурируя их.

Про SWOT-анализ не писал только ленивый. И все-таки его используют не так часто, как следовало бы. Почему? По опыту общения со слушателями на семинарах у нас сложилось впечатление, что большинство из тех, кто не использует SWOT (а таких действительно большинство), не понимает его назначения. Кажется, что это «волшебная палочка», и стоит вписать в квадратики те возможности и угрозы, которые ожидают компанию на рынке, ее сильные и слабые стороны, и варианты действий появятся сами собой. Разрешите вас разуверить. Никакого волшебства не будет. SWOT-анализ — всего

лишь инструмент, позволяющий комфортно проанализировать сложившуюся ситуацию, сформулировать возможные действия и выбрать оптимальное решение.

Возможно, проблемы с использованием SWOT-анализа вызваны тем, что его обычно связывают с этапом стратегического планирования в компании, оставляя его топ-менеджерам. Но, как мы уже видели в первой главе, цикл планирования характерен для всех уровней управления, так почему бы не использовать SWOT-анализ при разработке маркетингового плана. Ведь если это инструмент, совершенно не обязательно, чтобы он применялся только один раз. Каждый менеджер, составляющий план для направления, за которое он отвечает, может и должен его использовать. Только приоритеты при этом будут различны. И если при разработке бизнес-плана компании топ-менеджерами основное внимание уделяется общей стратегии, то при планировании маркетинга логично сделать акцент на маркетинговых аспектах деятельности, выбрав в качестве действий использование маркетинговых инструментов. Именно потому, что SWOT-анализ фактически является инструментом для маркетолога, совершенно необязательно показывать в маркетинговом плане весь процесс ваших рассуждений. Достаточно представить основные положения, которые вы принимаете во внимание, и выводы. При необходимости вы всегда можете обоснованно показать, как вы к ним пришли.

Классическая форма для составления матрицы SWOT-анализа выглядит так, как показано в табл. 3.2. Скорее всего, большинству из вас она знакома.

Таблица 3.2  
Матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
Возможности рынка		
Угрозы рынка		

На самом деле, форма самой матрицы не имеет абсолютно никакого значения. Вы можете повернуть ее по диагонали,

изменить порядок полей, в конце концов, обойтись вовсе без матрицы, расположив ее поля последовательно. Главное – получить решение задачи. Давайте вернемся к ней еще раз. В предыдущей главе мы определили, что следующая после анализа рынка задача – определить, как может отреагировать на изменения компания, учитывая текущую ситуацию в ней: существующие ограничения и ресурсы, которые она может использовать. Причем, как мы уже говорили, при маркетинговом планировании действия должны быть связаны с использованием маркетинговых же инструментов.

Главная ошибка при проведении SWOT-анализа – это, безусловно, неподготовленность информации. Не зря мы столько времени посвятили обсуждению информационной поддержки маркетинговых решений. Если не уделять сбору и подготовке маркетинговой информации достаточного внимания, мы получим умозрительные и бесполезные рассуждения. На самом деле, это связано с принципом работы любой информационной системы: «мусор на входе – мусор на выходе». Что это значит? Если вы плохо провели анализ факторов, которые влияют на рынок и важны для вашей компании, да еще отнесли к сильным сторонам то, что хотелось бы, а не то, что есть на самом деле, ничего хорошего из SWOT-анализа вы не получите.

О том, как провести анализ рыночной ситуации и факторов, влияющих на рынок, мы уже говорили. Будем надеяться, вы отнеслись к первому этапу SWOT-анализа со всей ответственностью. В этом случае можно с уверенностью утверждать, что заложен хороший фундамент маркетингового плана. Остается сформулировать возможные варианты действий. Обратите внимание, что в этом случае вы принимаете решение на основе рыночной информации, учитывая ситуацию, в которой находится компания. Значит ваше решение будет обоснованным. При этом мы говорили, что при сборе и анализе информации лучше выяснить, что думают другие сотрудники фирмы. Так, вы расширите взгляд на существующую ситуацию в компании и получите более широкий спектр мнений о ситуации на рынке.

Как и некоторые другие методики, SWOT-анализ позволяет упорядочить ваши рассуждения, помогая не упустить возможные варианты. К чему сводится заполнение матрицы? Фактически вы поочередно комбинируете тенденции рынка (возможности и угрозы) и факторы, характеризующие внутреннее состояние компании, отвечая на соответствующие вопросы (рис. 3.2). Согласитесь, немного необычно видеть матрицу SWOT в таком виде, но, может, так вам легче будет понять, что это всего лишь инструмент, который структурирует ваши рассуждения и помогает не упустить что-либо важное.

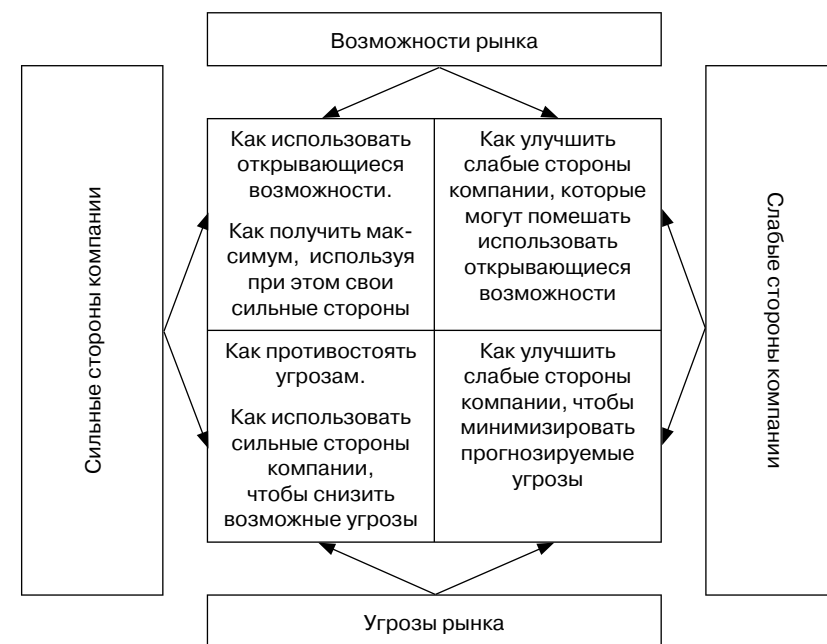


Рис. 3.2. Схема рассуждений при SWOT-анализе

Надеемся, что теперь вы поняли, почему рекомендуется ограничить число факторов, которые рассматриваются как возможности и угрозы рынка. Допустим, вы отметили 20 возможностей и 20 угроз, а также 10 сильных и 15 слабых сторон компании. В этом случае у вас в каждом из полей полу-

чится от 200 до 300 вариантов, которые еще надо согласовать между собой. Нелегкая задача, которую многие бросают, не успев начать. Упростите ее. Ведь вы выделили наиболее важные факторы, которые стоит учитывать. Если их много, сгруппируйте их, чтобы сосредоточиться на принципиальных решениях. «Развернуть» их вы всегда успеете. Если же возможностей или угроз все еще много, можно использовать вероятность наступления события. Естественно, в первую очередь вы уделяете внимание тем событиям, важность и вероятность которых вы оцениваете как высокую. Лучше подробно рассмотреть наиболее значимые для компании тенденции, чем погрязнуть в мелочах.

Вернемся к анализу. Верхние поля матрицы, представленной в табл. 3.2, заставляют вас обратить внимание на возможности, предоставленные рынком. Это может быть увеличение спроса, влияние на рынок каких-либо факторов, открывающих перед вашей компанией новые возможности (например, появление новой торговой сети в регионе, где вам никак не удавалось договориться с оптовиками), новые требования по экологической безопасности, которые заставят обратить внимание на выпускаемые вами фильтры. И многое другое. Разумеется, вы постараетесь наметить пути использования открывающихся возможностей, но матрица анализа помогает не упустить важные моменты ситуации внутри самой компании. Левое поле верхней строки матрицы («Возможности рынка – Сильные стороны компании») включает возможные варианты действий исходя из сильных сторон фирмы. При этом необходимо ответить на вопросы: «Как с наибольшей пользой использовать открывающиеся возможности, используя сильные стороны компании?» Оставьте общую стратегию для руководителя (если, конечно, вас не попросили сделать анализ самим). Сосредоточьтесь на маркетинговых аспектах деятельности. В вашем случае это маркетинговые инструменты. Если в вышеприведенном примере о фильтрах ваши товары соответствуют необходимому классу, почему бы не донести эту инфор-

мацию до потенциального потребителя. А наличие сильного инженерного отдела, работающего над инновациями, делает целесообразным акцент на программе разработки новой серии продукции. Таким образом, вы поочередно рассматриваете доступные маркетинговые инструменты.

Аналогично следует рассмотреть слабые стороны компании, которые мешают использовать открывающиеся возможности. В поле «Возможности рынка – Слабые стороны компании» вы записываете варианты действий, которые получены в ответе на вопрос: «Как улучшить слабые стороны компании, чтобы использовать открывающиеся возможности?» При этом часть очевидных действий может совпадать и в том и в другом случае, что позволяет рассматривать их как приоритетные. Вернемся к примеру об экологии. Скажем, в слабости компании вы включили узкий ассортимент, который не позволяет предоставить покупателю фильтры для различных условий эксплуатации. В таком случае возможно поставить цель разработать линейку продукции. А ведь мы уже выделили такую возможность – разработку новой продукции – на предыдущем этапе анализа. Как видите, рассматривая сильные и слабые стороны фирмы, иногда приходишь к выводу, что действия могут быть одинаковыми для различных полей SWOT-анализа. Так бывает, конечно, не всегда, но учитывать подобную возможность стоит.

Теперь обратимся к полям матрицы, расположенным на нижней горизонтали. Они позволяют вам наметить пути, которые целесообразно использовать в свете угроз рынка. Как и в случае с возможностями рынка, основное назначение SWOT-анализа – систематизировать имеющуюся информацию и постараться не упустить что-либо важное. Следующее поле матрицы анализа – «Угрозы рынка – Сильные стороны компании». Варианты действий вы получаете, отвечая на вопросы: «Что необходимо предпринять, чтобы противостоять угрозам рынка? Как можно использовать сильные стороны компании, чтобы уменьшить возможные риски?» Еще раз подчеркнем,

что единственно правильного решения существовать не может. Представьте, что за несколько месяцев до дефолта 1998 года вы отметили эту угрозу и даже оценили ее вероятность как сильную. Некоторые действия кажутся очевидными — сократить задолженность покупателей, прекратить отгрузку без предоплаты и т. д. Но в тех условиях на отсрочке работали если не все, то очень многие, поэтому в одночасье принять такое решение было бы непросто. Во всяком случае, потребовалась бы программа, направленная на изменение схем работы с покупателями. Тем не менее некоторые компании с успехом такую программу реализовали, вовремя оценив угрозу.

Особые трудности вызывает поле «Угрозы рынка — Слабые стороны компании». Непонятно, что же делать в этом случае. Ведь использовать свои слабости, чтобы хоть немного уменьшить угрозы, невозможно. Кажется, что данное поле для анализа практически бесполезно. Взглянем на это по-другому. Кто предупрежден — тот вооружен. Вы знаете угрозы и слабости, которые наиболее сильно могут повлиять на неудачу компании. Значит, стоит выяснить, что надо сделать, чтобы по возможности уменьшить ваши слабости. Поэтому вопрос, на который вы отвечаете в данном случае, будет звучать так: «Какие усилия по исправлению наиболее важных слабых сторон компании необходимо предпринять, чтобы свести возможные последствия угроз к минимуму?»

Наиболее сложный момент наступает, когда вы вносите в слабые стороны компании пункт «высокая себестоимость вашей продукции». При угрозе усиления ценовой конкуренции, казалось бы, наступает тупик. Вы прогнозируете дальнейшее снижение цен конкурентами и в то же время невозможность снижать цены вашей компанией. Обратите внимание на модель продукта. Вспомните, что покупатель платит не только за физический продукт, но и за комплекс товара. Как минимум у вас есть возможность улучшать сервис и сроки выполнения заказа. Может, обратить внимание на поиск покупателей, для которых важен срок поставки? Также не

стоит упускать из внимания дополнительные комплектующие, которые необходимы для вашего товара. Если прибыльность по ним намного выше, то можно поставить условие для покупателей о наличии в заказе продуктов разной прибыльности в заранее заданной пропорции. Подобное решение позволило удержать прибыльность на приемлемом уровне, когда автор работал в компании «Петропрофиль». И не забудьте: в конце концов есть возможность ухода с рынка. И если при всех ваших усилиях не получается преодолеть трудности, то может проще закрыть направление? Во всяком случае, не стоит исключать такую возможность.

Итак, общие принципы SWOT-анализа теперь понятны. Надеемся, вы и в дальнейшем будете использовать этот метод для анализа существующих возможностей. Стоит сказать, что данный анализ целесообразно применять при рассмотрении каждого из рынков компании. Разумеется, основные моменты анализа останутся те же, но появится возможность учесть нюансы каждого рынка.

А теперь перейдем к практике. Возьмите четыре листа бумаги. Не стоит экономить. Ведь мы уже убедились, что SWOT — это просто инструмент. Так адаптируйте его под себя, сделайте так, как вам удобнее. Перенести результаты, а аккуратно оформить всегда успеете.

Пусть этих листков будет несколько — по числу рынков или по числу групп продукции. Чем подробнее вы проведете анализ, тем легче будет сформировать действительно эффективное предложение.

Каждый лист соответствует полю матрицы SWOT. Если захотите, можете их потом даже склеить. Матрица SWOT-анализа, склеенная из четырех листов формата А1, внушает уважение и послужит украшением отдела.

Поверьте, после того как вы начнете «генерировать идеи», все пойдет намного проще. Останется лишь отбросить то, что не представляет интереса или не соответствует возможностям компании.



Обратите внимание, что вы пишете маркетинговый план. Основные размышления стоит направить на те инструменты, которые вы будете использовать, — пресловутые 4P. Отталкиваясь от этого, вы будете ставить цели и задачи.

Теперь выполните SWOT-анализ, используя те факторы, которые вы выделили по итогам прошлой главы.

### 1. Анализируем возможности рынка.

Сопоставьте факторы, которые вы назвали в качестве возможностей рынка (не забудьте, что мы говорили о рынке, на котором компания уже работает или решила работать), и сильные стороны фирмы, учитывая имеющиеся ограничения.

Ответьте на следующие вопросы.

- Какие действия можно предпринять, чтобы использовать возможности рынка?
- Как можно получить больше выгоды из этой ситуации, используя сильные стороны компании?
- Каковы варианты действий? Запишите их в поле матрицы «Возможности рынка — Сильные стороны компании».

А теперь обратите внимание на слабые стороны предприятия.

- Что необходимо предпринять, чтобы недостатки компании не помешали использованию открывающихся возможностей?
- Запишите варианты действий в поле матрицы «Возможности рынка — Слабые стороны компании».

### 2. Анализируем угрозы рынка.

Рассмотрите тенденции, которые вы выделили как угрозы рынка.

- Как уменьшить угрозы?
- Как это сделать, принимая во внимание сильные стороны компании?
- Запишите варианты действий в поле матрицы SWOT «Угрозы рынка — Сильные стороны компании».

И, наконец, обратите внимание на слабые стороны компании.

- Какие усилия по исправлению наиболее важных слабых сторон компании необходимо предпринять, чтобы свести возможные последствия угроз к минимуму?
- Запишите варианты действий в поле матрицы SWOT «Угрозы рынка — Слабые стороны компании».

Вы можете детализировать план действий, повторив анализ ситуации для каждого рассматриваемого рынка.

Составьте набор возможных действий.

- Рассмотрите составленные вами списки в каждом из полей матрицы SWOT. Объедините их в один список. При этом объедините те варианты действий, которые практически совпадают для разных полей. Они вам понадобятся при разработке стратегий маркетинга.
- Выберите стратегию, которая наилучшим образом соответствует ситуации.

Список возможных стратегий вы найдете в любом учебнике. Стоит только отметить, что для подавляющего числа небольших компаний реализуется стратегия последователя, либо стратегия работы в сегменте (на одном рынке), что подразумевает свою собственную стратегию роста.

Поздравляем! Вы провели SWOT-анализ. Как видите, это достаточно полезно, если знать, что вы хотите получить в результате.

\* \* \*

Степан был доволен результатами своего труда. Перед ним на листе бумаги были выписаны возможные варианты действий, которые он собирался предложить на рассмотрение на следующем совещании. Впрочем, подробнее он решил описать их в следующем разделе плана после обсуждения на рабочей группе.

На совещание Степан шел с набросками, которые позволят принять решение по стратегиям компании.

### СТРАТЕГИИ

Исходя из SWOT-анализа целесообразно ориентироваться на стратегию роста. При этом на начальном этапе компания использует стратегию расширения продаж на существующем рынке за счет более широкого охвата торговых точек в регионе. Одновременно компания стремится к выходу на рынки других регионов с существующим ассортиментом. На следующем этапе будет расширен ассортимент, чтобы обеспечить запланированный объем продаж.

Примерный план, в общем, был понятен, и мысленно Степан уже формулировал шаги, которые необходимо будет предпринять в ближайшем будущем. Но его личные соображения — это еще не руководство к действию для компании. Поэтому, чтобы перейти к непосредственному изложению плана, стоит согласовать свое видение с представлением других менеджеров, оговорить принципы, на которые стоит опираться.

## Политика не для дипломатов

Совещание прошло удачно. Предложенный Степаном анализ естественно был дополнен и уточнен, но главное — не было пустых разговоров. Заданные рамки и необходимость придерживаться определенной структуры привели к тому, что обсуждение получилось конструктивным. Правда, иногда участники предлагали расплывчатые или обобщенные формулировки, так что Степану приходилось задавать уточняющие вопросы, но в целом все остались довольны.

Степану оставалось лишь дополнить и уточнить написанное. Можно было считать, что первая часть плана почти завершена. Уже были согласованы цели, которые затрагивали действия разных отделов. На их основе они должны были составить свои планы.

\* \* \*

Благодаря SWOT-анализу вы можете определить стратегии достижения цели. Как главнокомандующий отмечает на карте

основные направления, по которым будет наноситься удар, так и вы определили, как следует действовать, используя ваши «рода войск» — маркетинговые инструменты. Теперь пора вспомнить, зачем мы это делали, и вернуться к целеполаганию.

Независимо от того, как вы определяли вашу стратегическую цель, ее достижение потребует от компании продаж. Без продаж бизнеса не бывает. Вы можете возразить, что существуют некоммерческие проекты, которые не подразумевают продажи, но поэтому они и называются некоммерческими, что к бизнесу отношения не имеют. Поэтому о них мы сейчас говорить не будем. Итак, прежде всего, вспомним, из чего складывается доход фирмы. Прибыль пока оставим «за скобками». Часто о ней знает только собственник компании да финансовый директор, поэтому будем считать, что для вас целью является валовой доход. Впрочем, как лучше подойти к расчету прибыльности, мы тоже поговорим, но позже. А пока согласимся на том, что ваша цель — продажи. Даже если в качестве стратегической цели вы приняли достижение определенной доли рынка, ее все равно можно определить через объем продаж. А если это так, то далее вы можете разворачивать вашу цель до необходимого уровня через четыре направления маркетинга — товары, которые вы будете продавать по определенным ценам через ваши каналы сбыта, используя при этом методы продвижения, чтобы обеспечить известность как продаваемой продукции, так и вашей компании. При этом вы можете использовать совершенно разные подходы.

Теперь стоит определиться более подробно со стратегией. Вспомните о дереве целей. Фактически вы ставите цели, которых необходимо добиться именно с помощью маркетинговых инструментов. Есть еще один положительный момент в том, что вы определите стратегии относительно каждого из маркетинговых инструментов, которые мы назовем «политиками». Поскольку решения по данным вопросам затрагивают деятельность всей компании, необходимо согласовать их с менеджерами, несущими за это ответственность. Ведь каждый видит развитие

ситуации по-своему, и принятие общих принципов — возможность согласовать единое видение команды, чтобы все понимали пути, которыми вы будете достигать целей. Еще один плюс: вам не придется в последующем согласовывать каждое решение, ведь если оно соответствует принятым всеми принципам, значит оно правильное. Вспомните, когда мы говорили о миссии компании и определили основное направление ее развития, то упоминали, что главное ее назначение — помочь в принятии решений. Аналогичная задача стоит и при определении «политик» в области инструментов маркетинга. Это правила игры, которые приняты всеми. В бизнес-плане компании могут быть определены финансовая и маркетинговая политика, политика в отношении персонала. Но поскольку мы говорим о плане маркетинга, то маркетинговую политику стоит описать подробнее. Вот и получается, что одновременно с определением целей и задач по вышеназванным направлениям, необходимо принять некоторые принципиальные решения по стратегиям, касающимся продукта, цены, сбыта и продвижения, зафиксировав их в вашем маркетинговом плане. Это поможет вам при разработке оперативных планов отталкиваться от целей, поставленных по каждому из направлений маркетинговой политики. Чтобы на вопрос «Почему?» вы всегда могли ответить — в соответствии с принятой в нашей компании политикой. Только обратите внимание, что политика — это не догма. Стратегия тоже может пересматриваться в зависимости от рыночного окружения.

Прежде всего определимся, какие действия вы будете проводить в отношении продукта. Принципиальные решения, которые здесь стоит оговорить, — это ассортиментная политика и товарная стратегия.

*Ассортиментная политика* подразумевает принятие решений относительно ассортимента. При планировании вам стоит учитывать два основных измерения ассортимента — его ширину и глубину.

Единственно правильных решений здесь быть не может. Представьте, что ваша компания производит всего один товар.

В этом случае можно говорить о монопродукте. Любые колебания спроса сильно сказываются на финансовом результате фирмы, то есть существуют значительные риски. Значит, стоит подумать о расширении ассортимента. Но если ваш ассортимент насчитывает несколько тысяч, а то и десятков тысяч наименований, то часто задача ставится обратная — сократить ассортимент, чтобы сократить затраты.

Определение ассортиментной политики основывается на логике развития компании. Возьмем для примера все то же производство лакокрасочной продукции. Если говорить о красках, то основной продукт, с которого начинало большинство производителей, — эмаль ПФ-115. При этом часто выпускается только один вид — эмаль ПФ-115 белого цвета. Первым шагом развития ассортимента может быть увеличение глубины ассортимента — выпуск ПФ-115 в различных упаковках и разных цветов. По мере наработки опыта и увеличения масштабов производства, компания может включить в ассортимент другой товар, скажем, грунтовку и водно-дисперсионную краску. Таким образом, мы расширяем ассортимент. Если учесть, что часто различные товарные группы имеют разную сезонность, это помогает стабилизировать объемы продаж.

Вспомните стратегию, которую вы принимали на основе матрицы Ансоффа (см. табл. 2.3). Ведь именно здесь вы должны определиться, будете ли добиваться поставленной цели существующими товарами (возможно, с небольшими модификациями) или расширять свой ассортимент, вводя в него не только отдельные товары, но и товарные группы.

Принципиальный момент — можете ли достигнуть поставленных целей с существующим ассортиментом? Если да, и вводить в ассортимент новые товары на период планирования не собираетесь — так и напишите. Компания будет проводить политику стабильности ассортимента. Но такое бывает редко. Чаще все-таки происходит какое-то развитие. Вы изменяете и развиваете продукцию. Появляются новые виды товаров, товарных групп, которые можно выпускать на вашем оборудовании.

Это тоже можно отметить здесь. Компания будет развивать свою продукцию. Впрочем, как развивать? Как мы отмечали, есть два ключевых момента — широта ассортимента и его глубина. На какой ассортимент вы ориентируетесь? Если на широкий, то в преискуранте будет представлено большинство товарных групп, которые существуют на вашем товарном рынке. Если на узкий, значит вы сосредоточитесь на нескольких наиболее привлекательных товарных группах.

Если вы приняли стратегию расширения товарного ассортимента, потому что ваших целей иначе невозможно достичь, напишите это здесь.

Работая в компании «Петропрофиль», маркетинговый план которой предусматривал увеличение объема продаж в несколько раз за два года, автору поневоле приходилось рассматривать в качестве стратегического направления развитие и включение в ассортимент новых товаров. В результате за год было открыто производство двух новых товарных групп — столешниц и ламинированного ДСП. Компания фактически провела диверсификацию бизнеса.

Примерно такая же ситуация складывалась и в фирме «Невские краски». Современные производственные мощности позволяли выпускать продукцию небольшими партиями, поэтому основной упор в ассортиментной политике был сделан на глубину ассортимента — для каждого типа эмали предлагалось большое количество цветов.

Расширяя ассортимент и вводя новые товарные группы, стоит обращать внимание на согласованность ассортимента: имеется ли возможность продавать их через те же каналы сбыта. Так в «Петропрофиле», введя новую товарную группу (столешницы) в дополнение к стеновым панелям, пришлось расширять число дилеров, поскольку часть тех, кто сотрудничал с компанией изначально, не имели возможности работать с новым товаром.

Решения, принятые в отношении ассортимента, будут определять и *товарную стратегию компании*. Стратегия инноваций — разработка или включение в ассортимент новых

товаров, аналоги которых отсутствуют у конкурентов — фактически подразумевает расширение ассортимента. Стратегия изменений предполагает изменение существующей продукции для придания ей отличий, то есть компания будет стремиться к углублению ассортимента. Впрочем, возможна и стратегия сокращения ассортимента, если этого требует ситуация на рынке и в фирме.

Здесь же можно определить *политику в области качества продукции*. Будете ли вы уделять особое внимание качеству товаров или будете стремиться к минимальной себестоимости. Иногда зафиксированное в маркетинговом плане решение помогает отстоять вашу точку зрения на то, какое отношение должно быть у компании к качеству выпускаемой продукции.

Определить ассортимент помогает таблица, в которой вы описываете весь имеющийся у вас ассортимент. Указывать каждую ассортиментную позицию здесь бессмысленно. Важнее показать существующие товарные группы и атрибуты, определяющие глубину ассортимента. С товарными группами все более-менее понятно: вряд ли кто-нибудь будет складывать яблоки с апельсинами. А вот определение атрибутов товара — задача нетривиальная. Тем более что вы должны иметь возможность получать отчеты по продажам в соответствии с предложенной вам группировкой. А значит, соответствующим образом должен быть организован справочник товаров в вашей системе учета. В качестве компромиссного варианта пойдем от обратного. Определите товарные группы исходя из имеющегося справочника товаров, возможно, немного его модифицировав.

Определившись с товарными группами, задайте ориентировочные цели по продажам в основных из них. Это можно сделать, обозначив ожидаемые объемы физических продаж или в процентном отношении от стратегической цели компании. Для этого примите цель по продажам за 100 % и покажите, каким образом она будет распределяться среди товарных групп. Так, вы покажете, как будете достигать цели по ассортименту. Здесь не требуется детальной разбивки, ваша задача — обозна-

чить ориентиры по продукту. Одновременно вы указываете, какие товарные группы будут включены в ваш ассортимент. Для раздела, определяющего политику в области продукта, этого достаточно.

- Перечислите товарные группы, которые присутствуют в ассортименте вашей компании.
- Покажите объемы продаж по каждой из товарных групп за последние три года.

Напишите, какие изменения в товарных группах произойдут в период планирования. Будет ли ваш ассортимент расширяться или из-за неэффективности часть товарных групп следует исключить?

- Поставьте цели по тем товарным группам, которые будут присутствовать в ассортименте на период планирования.
- Определите глубину ассортимента, показав основные характеристики продукции в товарных группах и количество ассортиментных позиций в каждой из них.
- Опишите словами, какой политики будет придерживаться компания, в том числе в области качества продукции.

\* \* \*

Для согласования на совещании Степан описал принципы, которых будет придерживаться компания в своей деятельности.

### МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

#### Ассортиментная политика

Товары и услуги компании под торговой маркой «Яркие краски» в краткосрочной и среднесрочной перспективе должны лежать в сфере лакокрасочной продукции для строительства и ремонта.

Это лакокрасочные материалы для строительства и ремонта, предназначенные для использования домохозяйствами в бытовых целях.

Группа продукции	Класс	Доля в продажах, %
Эмали алкидные ПФ-115	«Дешевый» (6 цветов)	50
	«Дорогой» (8 цветов)	25
	<b>Всего</b>	<b>75</b>
Лаки алкидные	«Дешевый» (2 вида)	15
	«Дорогой» (2 вида)	10
	<b>Всего</b>	<b>25</b>

Продукция выпускается в трех вариантах упаковки — 1, 2, 3 литра.

Стремясь к достижению поставленной цели по объему продаж, компания будет развивать свой ассортимент в следующем направлении: расширение ассортимента за счет введения новых групп продукции. Учитывая технологические возможности предприятия, в течение срока планирования предполагается выпуск следующей линейки продукции.

- Алкидная группа:
  - эмали алкидные;
  - лаки алкидные;
  - грунтовки алкидные.
- Водная группа:
  - водно-дисперсионные краски;
  - грунтовки водные.
- Прочее:
  - масляные краски;
  - антисептические пропитки;
  - шпатлевки.

Каждый из типов продукции будет представлен в трех ценовых категориях (классах).

- «Дешевый».
- «Дорогой».
- «Люкс».

При этом выпуск продукции высшей ценовой категории предполагается под отдельной товарной маркой.

Предполагается увеличение числа цветов в каждом классе эмалей, предназначенных для ремонтных и строительных работ: до 8–12 цветов в зависимости от класса.

В качестве целей по развитию продукции в рамках данного плана приняты следующие (по алкидной группе).

#### 1. Первый год.

- Расширение числа цветов в существующих классах.
  - «Дешевый» — до 8 цветов (март).
  - «Дорогой» — до 12 цветов (апрель).
- Введение в ассортимент алкидной грунтовки: начало выпуска, 2 цвета (февраль).

#### 2. Второй год.

- Освоение и выпуск продукции водной группы:
  - водно-дисперсионные краски — 3 вида (февраль);
  - водные грунтовки — 2 вида (апрель).

Поставленные цели и задачи легко положить на временной график проекта, которого планируется придерживаться для достижения цели. Кроме того, возможна корректировка целей следующих периодов при подведении итогов и анализе достигнутых результатов.

\* \* \*

Итак, с решениями в отношении продукции вы определились. Очень хорошо, если вы поставили маркетинговые цели, на которые можно ориентироваться. Теперь у вас есть план развития продукта, который продает компания. Разумеется, он должен быть согласован с подразделениями, обеспечивающими выпуск товаров. На него же станут ориентироваться сотрудники отдела продаж, когда будут рассказывать клиентам о перспективах компании. Правда стоит сказать, что принятое решение еще не гарантирует, что изменившаяся ситуация на рынке не приведет к необходимости его пересмотра, но на то и существует скользящее планирование, чтобы при необходимости можно было внести изменения в план.

Следующее важное решение вы должны принять относительно ценовой политики компании. Задачи следует ставить перед собой, определяя принципы ценообразования, — какие решения в области цен стоит использовать, чтобы компания достигла целей. Решения в области цен также зачастую связаны с решениями, которые вы планируете в области продукции. Однако существует проблема: зачастую ценообразование не входит непосредственно в функции отдела маркетинга. Но ведь именно цена является крайне эффективным инструментом, который способствует достижению поставленных целей. Поэтому, даже если цены рассчитывает другой отдел, попытайтесь согласовать общие принципы ценообразования фирмы.

Независимо от того, кто в конечном итоге рассчитывает цены, вам необходимо показать, какая стратегия ценообразования соответствует стоящим перед компанией целям. Из наиболее частых целей маркетингового планирования стоит отметить две — ориентацию на объем продаж и стремление к повышению прибыльности. Остальные цели, которые рассматриваются в пособиях по ценообразованию (например, цели по выживанию, когда компания готова на все, лишь бы получить деньги сейчас) в обычном маркетинговом планировании встречаются достаточно редко.

Максимизация продаж встречается наиболее часто, когда компании важно, в первую очередь, загрузить производство или захватить долю рынка при выходе на него. Чаще всего при этом используют цены ниже среднерыночных, желая привлечь покупателей.

Стремление к максимизации прибыли характерно для предприятий, испытывающих трудности с оборотными средствами, когда важнее текущая прибыль, нежели эфемерная доля рынка.

Наиболее часто компания ориентируется на увеличение продаж, при этом подразумевая, что уровень прибыльности не должен быть ниже определенной величины.

Понимая цель, вы логично сможете объяснить, почему ценообразование на тех или иных принципах лучше подходит для

ситуации, в которой находится компания, и почему, используя данный принцип, легче будет достичь поставленной цели. Основные принципы ценообразования известны: установление цены на основе издержек, с ориентацией на потребителя и, наконец, с ориентацией на конкурентов.

Основные преимущества использования принципов ценообразования на основе «издержки + прибыль» очевидны. Прежде всего это простота. Действительно, что может быть проще, чем посчитать имеющиеся издержки, скажем «Цена закупки + Цена доставки» (иными словами, цена на складе), и добавить необходимый процент прибыли. Этот метод часто используют торгующие организации с большим количеством ассортиментных позиций. Цена устанавливается «автоматически» от имеющейся цены на складе.

Недостатков здесь тоже хватает. Главный — «прямолинейность» метода. Как правило, рыночная ситуация при подобном подходе не учитывается. В лучшем случае, проверяется примерное соответствие ценам на аналогичный товар. Также не играет роли — можете ли вы обеспечить необходимый объем поставок. Установленная цена, как правило, не пересматривается и даже не из-за того, что нет желания получить больше прибыли. Дело в невозможности учесть нюансы рынка из-за большого объема расчетных работ. Например, прайс-лист «Бест Керамикс», где автор работал в середине 1990-х годов, включал несколько тысяч позиций. Причем, поскольку компания торговала под заказ, то приходилось обеспечивать расчет цен для всего ассортимента поставщиков. Единственным способом был расчет на основе прейскурантной цены поставщика. Это работало, поскольку предложение было эксклюзивным. Подобный подход также часто встречается в розничных продажах. Автору даже приходилось встречать автоматическое установление розничной цены в системах учета после прихода товара и определения его цены на складе.

Есть и другие недостатки, скажем, произвольность учета накладных расходов. Например, для гарантированного покрытия

транспортных расходов они могут учитываться как единая условная величина. Также возможна потеря части прибыли, ведь данная методика не принимает во внимание спрос, и если он окажется выше, чем прогнозировалось, то товар будет распродан еще до прихода следующей партии. Исходя из этого, можно сказать, что методика больше всего подходит к товарам с неэластичным спросом, когда товар имеет ярко выраженные отличия от товаров конкурентов.

Вариантов у этого метода может быть много. Ориентация на определенную величину наценки, когда подразумевается, что дополнительные затраты все равно будут покрыты данной наценкой. Различные наценки для разных групп продукции, когда во внимание все-таки принимаются цены конкурентов, и т. д.

Если компания может спрогнозировать объем продаж при определенной цене на товар, то она может устанавливать цены, ориентируясь на спрос. Проблема только в том, что реально оценить спрос в зависимости от того, какая цена будет установлена, достаточно сложно. Поэтому чаще этот метод используется либо при корректировке цен, когда известны продажи при определенной цене, и необходимо их изменить в большую или меньшую сторону, чтобы обеспечить необходимый период продаж товара. Либо, что с нашей точки зрения встречается чаще, — получить максимальную прибыль при ограниченных объемах товара, то есть когда спрос превышает предложение. С примером эффективного использования этого приема автор столкнулся в компании «Петропрофиль». Когда в пик сезонного спроса при заказе дилером дополнительного контейнера, цена на товар предлагалась значительно выше, чем обычно (обратите внимание, что цены на оговоренный объем товара выдерживались компанией неукоснительно).

Для фирмы, которая не является лидером, может использоваться ценообразование с ориентацией на конкурентов, что встречается достаточно часто. Собственно для этого мы и рассматривали важность получения ценовой информации от

конкурентов и методы ее сбора. В этом случае компания может просто следить за лидером отрасли и менять цены, ориентируясь на те, которые устанавливает это предприятие. Еще чаще данный метод применяется одновременно с установлением цены с использованием наценки определенного уровня. Уровень в этом случае как раз и определяется конкурентными ценами. Ориентируются либо на среднерыночные цены, либо на цены основного конкурента.

Наряду с ключевыми решениями по ценообразованию хорошо бы определить основные моменты, которые влияют на ценовую политику компании и которые часто игнорируются.

Следует определить правила, по которым устанавливаются цены для клиентов (покупателей). Самая простая ситуация: компания торгует только в розницу. Вариант здесь может быть один — установленная для покупателя цена. То есть клиент, кем бы он ни был, не может получить другую цену, если продавец не идет на заведомое нарушение. Примерно так же работают некоторые оптовые компании. Есть прайс-лист, и отклонения от него не допускаются. Вернее допускаются, но только для VIP-клиентов. Причем этот статус дает покупателям менеджер не ниже руководителя отдела продаж. А зачастую и сам генеральный директор.

Вторая ситуация: прайс-лист, допускающий некоторый «люфт». Скажем, менеджеру (самостоятельно или по согласованию с руководителем) дано право предоставить клиенту дополнительную скидку. Размер скидки здесь не важен, он может определяться другими документами, положением о ценах и т. д. Здесь важен принцип, то есть установленные цены, а не догма. Имеется «коридор», в рамках которого должна находиться цена, остальное — в руках менеджера.

Наконец существует и индивидуальное ценообразование. Приходилось встречаться и с таким. В этом случае прайс-лист является лишь ориентиром, от которого отталкиваются при установлении цены для конкретного клиента. Достаточно часто в этом случае определяется лишь минимальная цена, ниже

которой менеджер определенного уровня самостоятельно опуститься не может.

Мы не ставили целью рассматривать здесь плюсы и минусы того или иного варианта. Хотелось лишь показать, что вариантов может быть достаточно много, и выбор зависит от самой компании.

Обратите внимание, что цены устанавливаются не единожды. Цена — важный инструмент стимулирования спроса, и хорошо бы оговорить возможность отдела маркетинга изменять ее (или по крайней мере предлагать изменение) на время специальных акций и мероприятий. Хотя этот вопрос решается обычно в рамках оперативной деятельности, лучше решить его сразу.

- Определите, кто в конечном итоге устанавливает и рассчитывает цены на продукцию.
- Определите, что для вас важнее на период планирования: увеличение объемов продаж, получение максимальной прибыли или что-то другое.
- Исходя из цели выберите принципы, на которых будет строиться ценообразование в компании.
- Как будут устанавливаться цены для клиента? Будет ли это прайс-лист, прайс-лист с возможностью дополнительных скидок, либо компания применит индивидуальное ценообразование?
- Кто имеет право изменять действующие цены и в каких размерах?

\* \* \*

Ценами занимался коммерческий отдел, и, насколько Степан понимал, основным принципом ценообразования была ориентация на цены главного конкурента. Эмаль «Ярких красок» часто сравнивали по качеству с их продукцией, а поскольку они были лучше известны на рынке, приходилось устанавливать цены чуть ниже, что, впрочем, устраивало компанию. Рентабельность при этом удавалось удерживать на приемлемом уровне.



В то же время хотелось иметь возможность влиять на цены во время специальных акций по продвижению продукции, которые Степан собирался предложить использовать, поэтому, текст получился такой.

### ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Цены на продукцию устанавливает коммерческий отдел. Отдел маркетинга представляет свои рекомендации. Традиционно, основные методы ценообразования «Ярких красок» — ориентация на цены конкурентов, а также на прибыльность продукции.

Предлагается придерживаться такой же тактики:

- ориентация на прибыльность: маржинальная прибыль при максимальных скидках не должна быть ниже 30 % от сырьевой себестоимости продукции;
- ориентацию на среднерыночные цены (по основным конкурентам): цены по продукции класса «Дешевый» — на 2–3 % ниже, чем у основных конкурентов; цены на продукцию «Дорогой» — на уровне конкурентов или ниже на 1–2 %.

Перед началом следующего сезона при переходе на литографированную банку предлагается более глубокая дифференциация классов по цене, путем увеличения разницы с 20 % в настоящее время до 30 %. В частности, за счет повышения цены на продукцию класса «Дорогой».

Для всех без исключения клиентов цены определяются по прейскуранту.

Индивидуальные условия для клиента могут быть предоставлены только коммерческим директором с объяснением причин подобного решения.

Отдел маркетинга вносит предложения об изменении цен на время планируемых акций. В этом случае цены на период акции утверждаются коммерческим директором.

\* \* \*

Произвести продукт и установить на него цену — это еще не все. Компания получит прибыль только после того, как деньги за отгруженный товар поступят на ее расчетный счет, а для этого

необходимо, чтобы покупатель мог получить товар и заплатить за него. То есть нужно создать систему сбыта, включающую различные каналы. В плане вы посвятите этому отдельный раздел. Здесь же мы определим основные принципы, которые вы будете учитывать в дальнейшем, то есть политику сбыта компании.

Про каналы сбыта мы уже говорили. Между производителем и покупателем может быть произвольное число посредников, определяемое экономической целесообразностью. Если компания торгует с конечными потребителями продукции напрямую, говорят о *прямом сбыте*, в противном случае (если есть хоть один посредник) — фирма осуществляет *косвенный сбыт*. Первый вариант характерен для сферы В2В, когда доступность клиента высокая, то есть компания спокойно может обращаться к ним напрямую, а издержки на привлечение посредников высоки. Второй — для предприятий розничной торговли, которые являются, по сути, конечным звеном цепочки сбыта. Для производителей, работающих на различных рынках, структура сбыта может быть различна. Скажем, в регионе, где расположено производство, канал сбыта короткий (компания сама развозит мелкие партии по магазинам), а в регионах канал сбыта от производителя до розничного магазина включает 2–3 посредников. Достаточно часто встречаются и комбинированные схемы, когда оптовая компания в своем регионе торгует со склада или имеет собственные розничные магазины. В части плана, определяющем политику сбыта предприятия, необходимо указать, какой способ является наилучшим. Разрабатывая стратегию, вам, прежде всего, нужно решить, каким образом вы будете охватывать рынок, а после этого определить структуру канала сбыта.

Начните с охвата рынка. Способов для этого немного: интенсивный, избирательный, эксклюзивный.

Обычно способ охвата рынка рассматривают применительно к конечному потребителю. Для товаров, рассчитанных на массового покупателя, наиболее удобным является интенсивный способ распределения, то есть чем больше торговых

точек представляют ваш продукт, тем лучше. Кажется, это логично. В качестве примера посмотрите на сбытовую политику производителя пива «Балтика». Возделенную бутылку любитель этой марки найдет практически в любом магазине на просторах нашей Родины и даже в некоторых магазинах стран Европы. Подобной стратегии стремятся придерживаться все российские производители пива, рассчитанного на массового любителя. И не только они. Цель большинства компаний, выпускающих товары для массового потребителя, — представить свою продукцию в максимальном числе розничных магазинов соответствующего профиля. Например, в компании «Невские краски» мы ориентировались на долю магазинов Санкт-Петербурга, имеющих отдел лакокрасочной продукции, в которых представлена наша марка. Целью было представить свою продукцию в максимальном числе магазинов, торгующих отделочными материалами.

Но товар может быть рассчитан только на определенный сегмент. Какой смысл вкладывать деньги в его распространение в тех торговых точках, где вряд ли найдется покупатель. Скажем, производитель элитных вин, заботящийся о своем имидже, не будет стремиться выставить свою продукцию во всех магазинах, торгующих спиртными напитками. Скорее всего, он будет ориентироваться только на компании, способные обеспечить соответствующий сервис покупателю, а также определенные условия хранения.

Наконец эксклюзивное распределение рассчитано на то, что покупатель получит индивидуальный подход. Трудно представить, что авторские ювелирные украшения стоимостью несколько сотен тысяч рублей могут продаваться в обычном ювелирном магазине. Скорее всего, это будет авторский салон с эксклюзивным обслуживанием.

Впрочем, эти принципы можно применить к выбору партнеров при построении сети сбыта, ведь они соответствуют принципам сегментации. Если фирма стремится привлечь как можно больше партнеров, следует говорить об интенсивном способе

охвата рынка, или о недифференцированном маркетинге. Чаще это имеет отношение к розничным магазинам. Скажем, в «Невских красках» интенсивный охват использовался при работе с магазинами Санкт-Петербурга. Собственное подразделение стремилось заключить договора с максимальным числом розничных магазинов. В результате в лучший год было охвачено около 70 % всех розничных магазинов города.

Главный недостаток большого числа клиентов — высокие затраты на их обслуживание. Ведь это не только работа менеджеров по продажам. Необходимо обеспечить отгрузку товара — и, мы вас уверяем, не только отгрузку, но и приемку возвратов, рассмотрение рекламаций и т. д. Плюс бухгалтерское сопровождение, с его сверками, получением документов от клиентов, которые не слишком утруждают себя бумажной работой, и многое другое. Поэтому имейте в виду, что при увеличении числа потребителей возрастают и затраты. Именно поэтому появляются маркетинговые посредники. И главное в этом случае — найти «золотую середину». В тех же «Невских красках» через три года было принято решение взаимодействовать с розницей через посредников, оставив для работы «напрямую» лишь крупные магазины, через которые проходило около 60 % продаж. По сути, вы выделяете сегменты клиентов, с которыми выгоднее сотрудничать, а с другими — общаетесь через посредников.

Но посредники, как правило, требуют особого отношения. Многие соглашаются работать только на определенных условиях. Да и сама компания стремится отбирать самых выгодных клиентов. Фактически происходит сегментация, и вы определяете тот сегмент, на который будете ориентироваться при работе с клиентами. В данном случае мы можем говорить об избирательном охвате рынка. Ведь если компания сотрудничает только с партнерами, обеспечивающими объем продаж не ниже определенного уровня, — что это если не избирательный охват. При этом вспомним о ценовой политике. Регулирование может быть не административным. Просто для непривлекательных сегментов устанавливаются цены, покрывающие дополни-

тельные затраты на обслуживание мелких клиентов. Встречается это не так редко. Чем крупнее производитель, тем выше цены на мелкооптовые партии. Достаточно посмотреть прайс-лист крупного производителя и сравнить его с прайс-листом на аналогичную продукцию небольшого завода.

Наконец, при заключении стратегических договоров, некоторые клиенты могут требовать (или просить) эксклюзивности. В принципе это нормально. Каждая компания стремится получить гарантии эффективной деятельности. Главное, чтобы соблюдались интересы двух сторон — и производителя, и продавца. Если партнер обеспечивает необходимый объем продаж на рынке, где он является эксклюзивным представителем компании, то это удовлетворяет всех. Такой подход при формировании сети сбыта не редкость. Какой метод использовать именно вашей фирме, зависит от целей и возможностей. Определяя подход в этом разделе плана, стоит принять во внимание имеющийся у компании опыт. Ведь есть партнеры, с которыми вы уже работаете, и игнорировать их интересы было бы неразумно.

После того как вы определились с принципами построения каналов сбыта и подбора партнеров, стоит решить вопрос с рынками, на которых вы планируете работать. Их число зависит от стратегии компании. Возможно, вы хотите лишь расширить присутствие на существующем рынке, но если планируется рост через охват новых рынков, определите, когда и на какие рынки вы будете выходить. Также необходимо соотнести объемы продаж, ожидаемые на этих рынках, со стратегической целью предприятия по продажам. Так, вы сразу увидите, насколько цель достижима. В этом вам поможет информация о региональных рынках. Более детально стратегию выхода на отдельные рынки вы опишите в оперативном плане. Здесь же важнее наметить согласованные цели развития ваших продаж, чтобы было понятно, какие показатели вы планируете, и за счет каких регионов они будут получены. Если учесть, что перед этим вы определили принципы отбора партнеров, то общее направление развития

сбыта компании будет ясно. При этом не стоит пытаться определить конкретные фирмы на каждом рынке. Здесь это будет лишним.

На разных рынках способы построения каналов сбыта могут быть различны. Вам придется учитывать каждую конкретную ситуацию, включая политические договоренности основных дилеров. За время работы автора в «Бест Керамикс» на рынке керамической плитки принципиальным решением было создание двух каналов сбыта — собственная сеть розничных магазинов и специальный отдел, взаимодействующий с архитекторами и дизайнерами. Этого было достаточно, чтобы обеспечить необходимые объемы продаж. В «Петропрофиле» и «Невских красках» сбыт в основном осуществлялся через дилерскую сеть, обеспечивающую распределение в регионах. При этом если в «Петропрофиле» была построена классическая дилерская сеть, работа которой координировалась из Петербурга (были установлены территории, на которых дилер мог осуществлять продажи, контролировались ценовые условия дилеров), то в «Невских красках» никакой координации практически не было, и специальные ограничения для дилеров не ставились. В обоих случаях построенная система сбыта достигала своих целей.

Последнее, что стоит отметить, — как вы будете координировать работу ваших партнеров. Ведь вам придется выступать арбитром в спорах между компаниями-конкурентами. Разумеется, все детали предусмотреть невозможно, но основные моменты стоит учесть. Будете ли вы устанавливать какие-то правила в ценообразовании для партнеров, или они могут назначать любые цены на вашу продукцию в зоне своего влияния? Кстати, зоны влияния тоже необходимо определить. Будут ли ограничены территории, на которых партнер имеет право продавать вашу продукцию? Это достаточно важные вопросы, от которых зависят последующие решения.

В результате у вас должны быть поставлены цели по развитию продаж в разрезе регионов (рынков) и описаны принципы для

различных однотипных рынков, на которых компания планирует работать.

- Определите сегменты, которые вы рассматриваете как покупателей вашего продукта.
- Примите решение, какой способ охвата рынка лучше всего подходит для вашего продукта. Будет ли это интенсивный, избирательный или эксклюзивный способ?
- Спланируйте охват новых рынков: на какие рынки и когда вы планируете выходить.
- Какие каналы сбыта вы будете использовать и на каких рынках?
- Подумайте, как координировать участников сети сбыта?

\* \* \*

С определением политики сбыта проблем не возникло. Компания работала практически только в своем регионе, и основной задачей было привлечение партнеров в других регионах и построение собственной сети дилеров.

### ПОЛИТИКА СБЫТА

Продукция компании рассчитана на два основных сегмента — частных лиц и предприятия, применяющие лакокрасочные материалы в своей деятельности. Для охвата покупателей — частных лиц — предполагается использовать существующие магазины (розничные торговые точки), при взаимодействии с предприятиями — прямые продажи.

Работа с регионами строится с помощью привлечения компаний, сотрудничающих с их розничными сетями. При работе в своем регионе «Яркие краски» используют прямые поставки в магазины через созданный отдел мелкооптовых продаж.

Компания рассматривает регионы в качестве отдельных рынков и ориентируется в первую очередь на города — региональные центры. Потенциал города рассчитывается с помощью объясняющей переменной — потребления краски на душу населения. В качестве приоритетных для развития продаж регионов выбираются те, где численность населения выше.

Цели по региону ставятся исходя из планируемой рыночной доли предприятия в регионе.

Дилер, представляющий интересы компании в городе, должен обеспечивать достижение поставленных целей. В качестве целей принимаются объемы продаж за третий год работы не менее 30 т для города с численностью населения от 750 тыс. человек (наличие партнеров не менее чем в 11 городах) и 15 т для городов с населением от 500 тыс. человек (наличие партнеров не менее чем в 18 городах).

При барьерах выхода на региональный рынок, связанных с отказом ведущих дистрибьюторов работать с компанией «Яркие краски», ищут компании второго уровня, заинтересованные в развитии бизнеса за счет прямого сотрудничества с производителем.

В наиболее значимых регионах проводится целевой поиск дилеров (в случае необходимости дилеров второго уровня). Работа в этом направлении проводится в постоянном взаимодействии отделов продаж и маркетинга.

Степан решил, что для начала будет достаточно ориентировочных объемов по городам. Из разговоров с коммерческим директором ему стало понятно, что главное — общие объемы, а в какие регионы и в какой последовательности выходить — зависит от успешности переговоров.

\* \* \*

Определив политику в отношении продукта, цен и сбыта, можно перейти к стратегии продвижения. Пожалуй, два ключевых момента, на которые стоит сделать акцент в этом разделе плана, — показать необходимость использования комплекса средств продвижения, с учетом специфики вашего бизнеса, и принципы финансирования маркетинговых программ продвижения. Даже при минимальном бюджете не следует забывать о том, что использование всех каналов коммуникации с потребителем позволяет добиться большего эффекта по сравнению с использованием только возможностей рекламы. Ведь каждое средство продвижения выполняет различные функции, допол-

няющие друг друга. Именно поэтому с конца прошлого века значительное внимание уделяется интегрированным маркетинговым коммуникациям. Об этом мы поговорим дальше, а пока вспомним основные средства маркетинговой коммуникации в комплексе продвижения: реклама, PR, стимулирование сбыта и прямые продажи. Именно использование всех возможных средств в комплексе коммуникаций позволяет небольшим компаниям с минимальным бюджетом сформировать у потребителя желаемый образ фирмы и выделить свои товары среди конкурентов. В качестве примера можно привести опыт работы автора в компании «Петропрофиль», когда продукт удалось выделить не столько за счет рекламы, бюджет которой был более чем скромный, сколько за счет оригинальных образцов продукции для размещения в торговом зале магазина и высококачественной этикетки с художественным дизайном. Все это выгодно отличало панели «Петропрофиль» на фоне блеклых этикеток конкурентов, привлекая внимание покупателей и дилеров. Разумеется, соотношение между средствами комплекса продвижения может быть и будет различным для разных рынков. И если для потребительских товаров главная роль принадлежит рекламе, то в сфере B2B на первый план выходит PR. И основная задача при планировании комплекса маркетинговых коммуникаций — сформировать бюджет продвижения с учетом необходимости использования различных инструментов, а также особенностей товара и позиционирования компании.

Говоря о плане продвижения, также стоит иметь в виду цели, на которые мы ориентируемся в этом случае. Обычно выделяют две главные цели продвижения — стимулирование спроса (когда в качестве целей выступают цели продаж, которые вы ставили до этого) и цели формирования имиджа компании. Обратите внимание: мы не имеем в виду увеличение продаж на определенную величину по итогам рекламной кампании (хотя, обладая достаточным опытом, можно примерно оценить ее ожидаемый эффект). Конечная цель всей программы продвижения — все-таки продажи, зависящие от слаженной работы всех отделов.

Таким образом, для простоты цели могут быть выражены двумя показателями: известность вашей торговой марки и сформированный имидж. Например, для достижения запланированных объемов продаж необходимо, чтобы известность нашей марки была не менее 5 % от числа всех потенциальных покупателей. Или «в результате информирования потенциальных клиентов с помощью комплекса коммуникаций наша компания должна восприниматься как надежная компания, существующая на рынке несколько лет и всегда выполняющая свои обязательства, с уровнем цен ниже, чем у ближайших конкурентов». Разумеется, это лишь примерные формулировки, но задачи, поставленные в таком ключе, помогают в дальнейшем оценить их достижение, а это лучше, чем пожимать плечами в ответ на вопрос «Каких целей продвижения мы достигли?»

Достижение целей продаж может идти различными путями. Достаточно часто говорят о *стратегиях «вталкивания» и «втягивания»*, которые могут применять компании, выводя свой товар на рынок. Однако стратегия «втягивания» больше применима для известных брендов со сформированными каналами сбыта. В этом случае достаточно донести информацию о новом товаре до конечного потребителя и получить заказы от дилеров на поставку партий, а то и просто поставить их перед фактом необходимости закупки. Фирмам, не имеющим такого сильного влияния своего бренда на клиентов, чаще приходится использовать комбинированную стратегию. Сначала проводятся переговоры о поставке и, как дополнительный аргумент к сотрудничеству, говорится о планируемой рекламной кампании. Еще один момент: при проведении рекламной кампании, продукт должен быть представлен в розничных магазинах, где его можно купить. В противном случае считайте, что кампания продвижения провалена. Что касается целей по формированию имиджа предприятия, то без коммуникации с целевыми группами вы не обойдетесь, ведь сообщение необходимо донести именно до них. В любом случае стратегия продвижения предусматривает коммуникации

как с конечными потребителями, так и с непосредственными покупателями.

Определив цели и стратегию продвижения, стоит показать, как компания будет строить коммуникации с потребителем, показывая выгоды своего предложения.

На конкретные решения влияет очень много факторов. Мы видели, что коммуникация предусматривает обращение к целевым группам. При комбинированной стратегии стоит обратить внимание как на ваших непосредственных клиентов (ведь деньги платят именно они), так и на конечных потребителей, поскольку без их покупок поток ваших продуктов в каналах сбыта остановится. Поскольку поведение покупателей на различных рынках может быть разным, да и каналы коммуникации зачастую отличаются друг от друга в зависимости от рынка, стоит подумать о соответствующих методах работы. Отметим, что существует очень тонкая грань между сегментом и рынком. Ведь сегмент — это часть покупателей рынка, отличающихся от других своими характеристиками и одинаково реагирующих на применяемые к ним методы маркетинга. Но в зависимости от точки зрения сегменты можно определить и как рынок. Скажем, если компания производит продукт для розничных покупателей, но продает его через оптовиков в регионах, как ей определить отдельный регион — как рынок или как сегмент покупателей, выделенный по территориальному признаку. Это особенно актуально, если фирма использует в том числе политику «втягивания», работает только с отдельными регионами и не планирует национальных рекламных кампаний. С нашей точки зрения логичнее рассматривать в этом случае регионы как отдельные рынки с сегментацией покупателей в рамках этих рынков. Тогда у вас будет возможность определить политику продвижения, ориентированную на конечного потребителя, принимая во внимание ситуацию в регионе. Скажем, для городов с различной численностью населения могут использоваться разные методы продвижения, поскольку охват сегментов конечных потребителей целесообразно осуществлять в зависимости от конкретной

ситуации в этом городе. Что же касается работы с дилерами, то, скорее всего, вы будете, как и рекомендуют учебники, ориентироваться на прямые продажи, формируя желаемый имидж вашей компании с помощью PR.

Опишите в этом разделе основные принципы распределения бюджета продвижения, и вам будет понятно, на что ориентироваться при планировании рекламных кампаний. Детально рекламные кампании следует планировать во время разработки оперативного плана. Здесь же отметьте только основные периоды их проведения, так как их надо «увязать» с другими событиями в компании — с выпуском нового товара, выходом на новые рынки, сезонностью продаж. Желательно при этом понимать, из каких принципов вы будете исходить, планируя их проведение. Вот тут вам придется думать самостоятельно, поскольку кроме вас придумать план продвижения, который отличал бы компанию от конкурентов, вряд ли кто сможет. Даже если вы будете работать с рекламным агентством, которое возьмет на себя и планирование, и проведение рекламных кампаний, оно будет действовать в рамках определенного бюджета и на основе тех условий политики продвижения, которые вы ему предоставите.

Кстати, принципы, определяющие бюджет продвижения, тоже лучше указать именно здесь, чтобы согласовать цели и средства.

О принципах расчета бюджета продвижения стоит сказать особо. Поскольку именно этот вопрос вызывает непонимание у финансового менеджера организации. От того, насколько убедительно вам удастся показать правильность ваших подходов к расчету необходимых на продвижение средств, зависит утверждение ваших бюджетов.

В качестве базовых **методов расчета бюджета** продвижения стоит выделить следующие: фиксированный, «остаточный», с ориентацией на конкурентов, процентный, целевой (возврат на инвестиции). Чаще, правда, эти методы относят к расчету бюджета рекламы, но поскольку подразумеваются затраты на весь комплекс инструментов продвижения, логичнее говорить

о бюджете продвижения. Порядок, в котором перечислены методы, определяет степень согласованности бюджета с поставленными целями. Тем не менее на практике применяются все эти способы. Выбор зависит в первую очередь от зрелости организации и готовности ее руководства инвестировать в продвижение.

Первый способ самый простой. Правда и пользуются им чаще небольшие компании, которые находятся в начале своей деятельности, и бюджет в этом случае минимальный. Как правило, он определяется суммой, которую руководитель фирмы готов потратить на комплекс продвижения, и речь действительно идет чаще только о рекламе. Что можно сказать об этом способе? Любой бюджет лучше, чем никакой. Логика руководителя, которым в этом случае достаточно часто является и собственник предприятия, проста. Есть постоянные затраты, в которые входят суммы на те или иные методы продвижения, и планировать прибыльность компании в этом случае проще. К сожалению, с задачами, которые могут быть поставлены, этот бюджет никак не соотносится, поэтому применять его для целей бизнес-планирования не получится. Аналогичен фиксированному и «остаточный» способ. При этом на продвижение выделяются средства, которые остались после выплаты всех платежей, правда при этом методе чаще всего не остается ничего. Способ конкурентного паритета, когда бюджет формируется исходя из затрат конкурентов, как правило, применяется для крупных компаний, которые в качестве стратегической цели ставят завоевание определенной доли рынка. В этом случае действительно возможна ориентация на конкурента, у которого планируется «отнять покупателей».

Что касается средних и небольших фирм, то чаще используется процентный способ. При этом база для расчета может быть различна. В большинстве случаев используют «процент от прошлого периода», увеличивая его на величину ожидаемого роста продаж. А также «процент от прибыли» и «процент от оборота». Поскольку цель компании — получить прибыль при ориентации на краткосрочные показатели (скажем, прибыль-

ность за месяц), расчет ведется от прошедшего периода, что для долгосрочного планирования неприемлемо. Кроме того, нарушается логика планирования. Ресурсы выделяются исходя из достигнутых, а не планируемых результатов. Логичнее ориентироваться на «процент от оборота» следующего периода. В этом случае ресурсы выделяются исходя из планируемых результатов, что позволяет ориентироваться на поставленные цели. В последнем случае важна точность, с которой отдел маркетинга может спрогнозировать будущие продажи. Чем точнее прогноз (соответствие запланированным результатам), тем больше доверие к вам и тем легче утвердить запрашиваемый вами бюджет. «Процент», выделяемый на рекламу, может меняться. Естественно меняется и объем продаж. Если по мнению руководителя результаты деятельности компании соответствуют ожидаемым, процент может сохраняться на одном и том же уровне, что свидетельствует об оптимальном соотношении между суммой затрат на рекламу и общим объемом продаж.

При маркетинговом планировании, ориентирующемся на поставленные задачи, логичнее использовать принцип возврата на инвестиции. Поскольку у вас есть текущие результаты деятельности компании (бюджет продвижения, рассчитанный в рамках инвестиционного проекта, изначально ориентирован на учет прибыльности проекта), а также цели, которые вы должны достигнуть к концу периода планирования, появляется возможность оценить необходимые вложения в программу продвижения и ожидаемый результат. В итоге вы ориентируетесь на конечный результат периода планирования, на который выделяется данный бюджет продвижения. Это логично, если проводить рекламные кампании в расчете на длительный эффект. Ведь непосредственные платежи, сделанные вами в первый месяц периода, влияют на результаты, которые вы достигаете в течение всего периода планирования.

Для оценки эффективности маркетинговых затрат на продвижение можно использовать отношение показателя увеличения прибыли за этот период к сумме увеличения бюджета продви-

жения за этот же период. Возможен и другой вариант: соотношение общей суммы прибыли к бюджету. Но если первый случай позволяет решить, стоит ли увеличивать бюджет, то второй лишь дает точку отсчета для последующей оценки эффективности изменения бюджета в следующих периодах. Скажем, если при бюджете 300 тыс. рублей оборот составлял 8 млн, а при увеличении бюджета в три раза он вырос до 10 млн при тех же постоянных затратах, эффективность вложений можно определить, лишь зная переменные затраты компании, либо уже рассчитанную маржинальную прибыль.

Как видим, методы расчета могут быть различны. Важнее зафиксировать эти принципы с тем, чтобы вы имели определенные ресурсы для формирования программы продвижения.

Итак, что вам стоит определить в разделе «Политика продвижения», надеемся стало немного понятнее. Поэтому вы с легкостью ответите на следующие вопросы.

- Каковы цели политики продвижения?
- Как компания будет работать на различных рынках?
- Какие инструменты маркетинговых коммуникаций будут использоваться? Какому средству маркетинговых коммуникаций отдается приоритет в комплексе продвижения?
- На каких принципах планируются рекламные кампании (периодичность)?
- Как формируется бюджет продвижения?

Сам раздел стоит написать так, чтобы стало понятно, каким образом вы собираетесь добиться поставленных целей. Как и весь маркетинговый план, он должен быть логичным, отражающим общее направление действий предприятия и необходимые затраты. Достаточно часто подобный подход уместен и при разработке отдельной рекламной кампании, чтобы уже на начальном этапе указать необходимые на ее реализацию средства. Часто после определения предварительного бюджета следует корректировка целей. Это лучше, чем детальная прора-

ботка рекламной кампании, которая не будет реализована из-за отсутствия необходимых ресурсов.

\* \* \*

Опыт проведения рекламных кампаний у Степана был. Правда «кампанией» рекламную активность фирмы, где он раньше работал, можно было назвать с натяжкой, но общее понимание задач у него было. В последующем он планировал сотрудничать с каким-либо небольшим рекламным агентством, которое взяло бы на себя основные обязанности по реализации намеченных планов.

### ПОЛИТИКА ПРОДВИЖЕНИЯ

При разработке планов продвижения компании «Яркие краски» учитываются цели по достижению запланированных объемов продаж. Второй связанной целью является формирование имиджа компании и ее известности в тех регионах, в которых представлена ее продукция. Первая цель может считаться достигнутой, если при бюджете продвижения, не превышающем запланированный, объемы продаж будут соответствовать или превысят планируемые.

Вторая цель обеспечивает достижение первой за счет формирования положительного отношения к компании и ее продукции. В качестве цели принимается достижение наведенной известности в регионах, где представлена продукция фирмы на уровне 15–20 % к концу третьего года работы в данном регионе.

Стратегия продвижения предусматривает применение политики «вталкивания», при которой основным инструментом являются прямые продажи, осуществляемые сотрудниками отдела продаж. Также используется участие в выставках, включающее весь комплекс маркетинговых коммуникаций. После заключения договора о сотрудничестве с региональным дилером и осуществления первой поставки, проводится рекламная кампания в регионе, направленная на конечного потребителя. При этом используются средства рекламы и стимулирования спроса. Средства PR используются при возможности.

Учитывая, что маркетинговый бюджет компании заведомо ниже бюджета конкурентов из-за соответственно меньших оборотов по



продажам, целесообразно сконцентрировать усилия на отдельных регионах, которые рассматриваются как стратегические на период планирования. При этом для каждого региона применяется своя программа продвижения, с бюджетом, соответствующим поставленным целям.

Бюджет продвижения предусматривает использование основных коммуникативных каналов и инструментов продвижения.

- Реклама:
  - наружная реклама;
  - на транспорте;
  - в СМИ.
- Выставки:
  - собственное участие;
  - поддержка участия дилеров.
- POS-материалы:
  - печатные материалы;
  - аксессуары;
  - оборудование.

#### **Реклама в СМИ**

С началом общей рекламной кампании планируется размещение модулей в региональных строительных каталогах, а также в изданиях, направленных на конечного потребителя (имиджевая реклама). Издания выбираются из предложенных дилерами или рекламным агентством. Возможно также по рекомендации дилеров: статейные («пиарные») публикации в местных общественных и иных изданиях. Учитывая значительную сезонность продаж, целесообразно ориентироваться на размещение рекламы в СМИ на период 3–4 месяца в начале сезона.

#### **Наружная реклама и реклама на транспорте**

В большинстве регионов наружная реклама — одна из самых эффективных форм рекламы, направленной на повышение известности торговой марки. Выбор в пользу того или иного носителя делается по результатам сравнения эффективности охвата. Длительность размещения щитовой рекламы — 2–3 месяца, рекламы на транспорте — 6 месяцев.

#### **Выставки**

Цели участия в выставках:

- имиджевая составляющая — использование выставки как средства продвижения желаемого образа фирмы;
- поиск партнеров в регионах;
- представление новой продукции;
- коммуникационная составляющая — переговоры с партнерами в рамках выставки.

Список региональных выставок согласуется дополнительно. Для участия необходим мобильный выставочный стенд и подготовленная выставочная команда (2–3 человека).

При участии дилеров в региональных выставках проводится дополнительная поддержка дилера рекламными материалами. По согласованию возможна командировка на выставку сотрудника отдела продаж, курирующего данный регион.

#### **POS-материалы**

POS-материалы (POSM) — существенная часть любой полноценной рекламной кампании. На данный момент существует довольно широкий набор рекламных материалов.

В качестве наиболее эффективных POS-материалов предлагаются:

- листовка;
- наклейка, воблер;
- продуктовый каталог;
- выкраска.

Дополнительно можно использовать другие POSM: плакат, гирлянда, флаг. Они заказываются в ограниченном количестве.

#### **Интернет-сайт**

Принимая во внимание позиционирование компании «Яркие краски» как современной интернет-сайт — важная составляющая корпоративного имиджа. Он необходим как эффективный маркетинговый инструмент.

Учитывая отложенное воздействие известности торговой марки на объем продаж, инвестиции в продвижение торговой марки

будут оказывать влияние и в сезоне следующего года, что позволит при сохранении объема инвестиций повысить объем продаж.

### ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕГО БЮДЖЕТА ПРОДВИЖЕНИЯ

Годовой бюджет формируется исходя из планируемого объема продаж (оборота компании). Поскольку фирма нацелена на активную рыночную стратегию, представляется целесообразным рассчитать бюджет маркетинга на уровне 6 % от оборота компании.

Объем продаж, т	Оборот при данном объеме продаж, тыс. руб.	Рекламный бюджет, тыс. руб.
300	7000	360

Для значительного усиления рыночных позиций фирмы расходы на рекламную поддержку формируются исходя из целей по продажам. Учитывая долгосрочный эффект от вложений в программу продвижения, целесообразно принять общий бюджет продвижения — 400 тыс. рублей.

	Первый год	Второй год	Третий год
<b>Продажи</b>			
Объем, т	300	600	800
Средняя стоимость, руб.	20	18	17,5
<b>Оборот, тыс. руб.</b>	<b>6000</b>	<b>10 800</b>	<b>14 000</b>
<b>Рекламный бюджет</b>			
Процент от оборота	6	5	5
Объем, тыс. руб.	360	540	700

При распределении бюджета маркетинга по выделенным направлениям предлагается придерживаться следующего соотношения между бюджетами направлений. Расчет приведен для первого года. При изменении суммы бюджета пропорции могут изменяться.

Общая рекламная поддержка	POSM	PR-деятельность (выставки, семинары, публикации)
80 %	10 %	10 %
320 тыс. руб.	40 тыс. руб.	40 тыс. руб.

При уменьшении бюджета в первую очередь уменьшается доля расходов на общую рекламную поддержку, при сохранении пропорции в расходах на POSM и PR-деятельность.

Корректировка бюджетов по конкретным регионам производится исходя из рыночных целей по ним, которые вырабатываются совместно с отделом продаж, с учетом стратегической значимости региона для нашей компании.

Этот раздел не отнял у Степана много времени. Он дал общее представление о том, какой будет программа продвижения, а детальные расчеты здесь были излишни — главное согласовать цели и выделенные ресурсы. Впрочем, даже небольшая корректировка не мешает быстро согласовать предлагаемые решения и перейти к планированию того, что надо будет сделать в первую очередь.

\* \* \*

Когда принципы действия компании в отношении маркетинговых инструментов определены, встает вопрос, а что дальше? На самом деле, завершив этот этап планирования, вы сделали самое главное — поставили согласованные цели для всех направлений маркетинга, которые может охватывать маркетинговый план. Действительно, рыночную ситуацию и внутренние аспекты деятельности компании вы проанализировали. На основании прогнозов об изменении рыночного окружения и внешней среды, а также возможностей компании выбрана наиболее эффективная стратегия действий на рынке. Надеемся, решения принимались с учетом имеющихся ресурсов. Таким образом, показанные вами направления деятельности могут рассматриваться как цели для оперативного планирования. Причем цели,

согласованные с руководителями основных подразделений и подкрепленные имеющимися ресурсами. Стоит отметить, что аналогичным образом может предваряться и план маркетинга для отдельного используемого инструмента, скажем, при подготовке рекламной кампании. Просто в этом случае вы не затрагиваете направления, функции управления которыми вам пока не переданы. В любом случае, на этапе, предваряющем оперативное планирование, у вас должны быть получены согласованные с другими подразделениями среднесрочные маркетинговые цели фирмы.

**1. Объем продаж** в натуральном и денежном выражении. Поскольку разброс средних цен на отдельные группы товаров может быть достаточно большим, целесообразно определять два показателя продаж отдельно и получать средневзвешенную цену расчетным методом — как отношение планируемой выручки к планируемому объему в натуральном выражении. Вы также покажете планируемое изменение средневзвешенной цены, что позволит соотнести этот показатель с прогнозируемым изменением цен на рынке.

**2. Маржинальная прибыль.** Вместо прибыли компании лучше использовать именно этот показатель. Способ разнесения постоянных затрат будет еще долго вызывать споры у специалистов по управленческому учету, для вас же важнее получить не абсолютные цифры, а ориентир для определения успешности ваших действий. Использование показателя маржинальной прибыли удобнее тем, что позволяет применять показатели прибыли, даже если себестоимость будет определена «волевым решением». Такое тоже бывает, реальные закупочные цены знает ограниченное число сотрудников компании, и этот показатель считается коммерческой тайной. Ведь никто не мешает попросить ориентировочный показатель в виде плановой нормы маржинальной прибыли, покрывающей все переменные затраты. Соответственно, вы получаете показатель, от которого можете при необходимости рассчитывать планируемые маркетинговые затраты, хотя при таком подходе

его с таким же успехом можно рассчитывать и от суммы валового дохода. Впрочем, подробнее об этом мы еще поговорим в следующей главе.

**3. Число клиентов.** Если вы добиваетесь расширения клиентской базы, этот показатель поможет выяснить, как будут развиваться продажи. Если вы провели сегментацию клиентов и планируете развитие продаж по сегментам, показатель можно детализировать, отразив рассматриваемые сегменты и число клиентов в каждом.

**4. Число регионов (рынков),** на которых будет работать компания. Этот показатель стоит вводить, если фирма планирует развитие через выход на другие регионы (рынки).

**5. Затраты на продвижение** — суммы, определяющие ваш маркетинговый бюджет. То есть ресурсы, с помощью которых вы будете достигать поставленных целей.

В результате у вас получится таблица, из которой видны поставленные ключевые цели и необходимые ресурсы (табл. 3.3).

Таблица 3.3  
Среднесрочные маркетинговые цели

Показатели	Периоды планирования		
	1	2	3
Объем продаж, т	300	600	800
Валовой доход, тыс. руб.	6000	10 800	14 000
Средневзвешенная цена за кг., руб.	20	18	17,5
Маржинальная прибыль:			
– процент от цены продажи	40	41	42
– тыс. руб.	2400	4428	5880
<b>Развитие клиентской базы</b>			
Прямые продажи в магазины:			
– число магазинов в регионе	18	26	30
<b>Развитие дилерской сети</b>			
Число городов:			

Продолжение ➔

Таблица 3.3 (продолжение)

Показатели	Периоды планирования		
	1	2	3
– свыше 750 тыс. чел.	4	7	11
– свыше 500 тыс. чел.	8	12	18
Число дилеров:			
– сегмент 1	5	10	14
– сегмент 2	9	16	24
<b>Маркетинговый бюджет</b>			
Процент от валового дохода	6	5	5
Тыс. руб.	360	540	700

На этом этапе не стоит детализировать цели. К этому вы приступите при оперативном планировании. Хотя если вы составите общую рабочую таблицу, в которой будут согласованы основные показатели, это вам очень поможет в дальнейшей работе.

Итак, мы фактически получили список целей для оперативного маркетингового планирования. Обратите внимание, очень важным фактором успешного планирования, помимо поставленных целей, является и наличие выделяемых ресурсов. Именно от сумм маркетингового бюджета вы в последующем оттолкнетесь при написании финансового раздела плана. И если в процессе реализации намеченных действий вдруг окажется, что деньги не выделены, стоит обсудить необходимость корректировки целей. Ведь достижение поставленных целей предусматривает и выделение запланированных средств. В противном случае необходимо согласование целей и ресурсов исходя из изменившейся ситуации. Что в общем-то нормально для скользящего планирования.

\* \* \*

Над таблицей по продукции Степану пришлось потрудиться, зато стало понятно, как конкуренты позиционируют свои товары (табл. 3.4).

Таблица 3.4  
Типы продукции, представленной на рынке

Группа	Вид	Показатель	«Дешевый»	«Средний»	«Люкс»
<b>Тип: органоразбавляемые</b>					
Эмали ПФ	ПФ-115	Марки	«Радуга-1»	«Радуга-2»	
			«Семицветик»		
			«Октава»	«Ноктюрн»	«Симфония»
		Цена (руб./кг.)			
		белая	25–3	30–50	50–80
		цветная	28–35	35–60	55–90
Лаки	Для пола				
	Для стен				
<b>Тип: водно-дисперсионные</b>					
ВД-ВА	Для потолка				
	Для стен				
ВД-АК					

В плане Степан представил только основные результаты. Ведь рабочие таблицы оказались достаточно большие, зато в них можно было «разложить по полочкам» ключевые отличия продукции.

Описав конкурентов, Степан отобразил оценку некоторых факторов для основных компаний-конкурентов на графике (рис. 3.3).

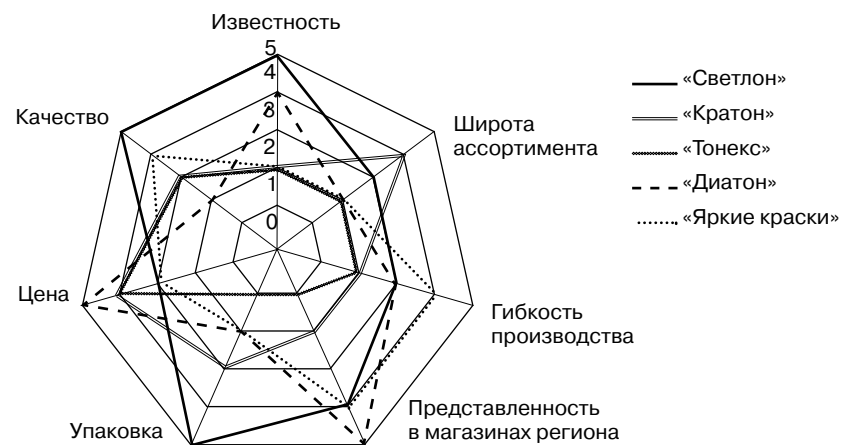


Рис. 3.3. Диаграмма «Радар» для анализа конкурентных преимуществ

Он очень хорошо дополнил краткие выводы по сильным и слабым сторонам конкурентов.

#### «СВЕТЛОН»

Лидером на рынке является компания «Светлон». Она приобрела значительную известность и безусловно занимает первое место по качеству продукции. В то же время цены на ее товары достаточно высоки, что обусловлено использованием дорогостоящих компонентов.

Сильные стороны компании «Светлон».

- Высокая известность за счет проводимых широкомасштабных ежегодных рекламных кампаний марки.
- Успешный вывод продукции класса «люкс» сыграл положительную роль в сознании потребителей.
- Концепции рекламных кампаний позволяют судить о том, что основную ставку фирма делает на высококачественную продукцию.

Слабые стороны компании «Светлон».

- Низкая по сравнению с сопоставимыми по масштабам заводами широта ассортимента.
- Сравнительно высокие цены на продукцию.

В целом обзор получился кратким, но емким и по существу. При необходимости по любому разделу можно было дать дополнительную информацию.

## ГЛАВА 4

# Учет и контроль

Изучая маркетинговое планирование, необходимо рассмотреть проблемы контроля выполнения плана и использования имеющихся ресурсов, как правило, финансовых. По ходу выполнения плана необходимо правильно оценивать, насколько ситуация, которую вы прогнозировали, соответствует реальной. То есть надо определить периодичность контроля результата для цепочки, представленной на рис. 4.1.

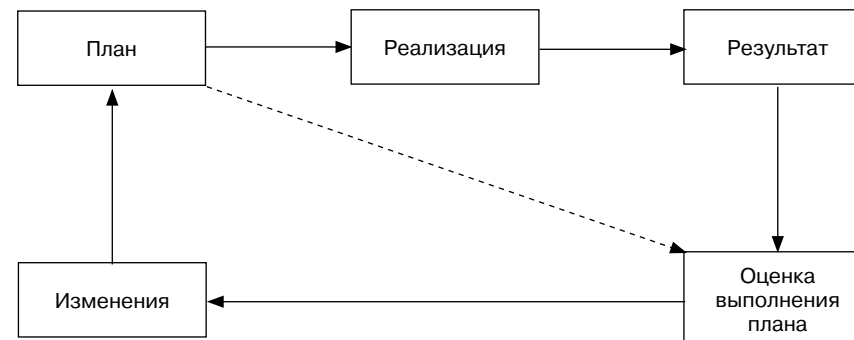


Рис. 4.1. Место контроля в цикле работы по плану

В этом случае без перехода к оперативному планированию и контролю выполнения уже оперативных задач вам не обойтись. Таким образом, необходима общая картина маркетингового плана, включающая различные действия, которые будут направлены на решение задач, поставленных на тактическом уровне плана. Об этом мы и поговорим в первой части этой

главы. Как от среднесрочных целей перейти к созданию скоординированного плана маркетинга, включающего реализацию оперативных планов.

Еще один сложный момент маркетингового планирования, который хотелось бы затронуть в рамках этой главы, — финансовая сторона дела. Очень часто маркетологи рассматривают маркетинговый план лишь как план расходов. Но ведь конечная цель деятельности компании — прибыль. А значит любые маркетинговые затраты необходимо рассматривать как инвестиции, которые должны привести к увеличению дохода.

Обо всем по порядку.

## Ставим точки

На столе у Степана лежала первая часть плана. И вот уже час он мучительно думал, как перейти к его реализации на практике. Общее видение было согласовано, цели определены. Даже бюджет маркетинга Петр Петрович обещал утвердить в полном объеме, возможности для инвестиций были. Но перейти к конкретным планам (когда и что необходимо сделать) оказалось сложнее, чем Степан предполагал. Одновременно необходимо было учесть множество вещей. И выпуск новой продукции, и развитие продаж в регионах, да и рекламная кампания должна была начаться через два месяца, а к ней еще надо было подготовиться. Небольшой опыт планирования рекламы у Степана был, но обычно все ограничивалось сметой размещения рекламных объявлений на ближайший месяц или выпуска рекламной листовки. Составлять план, охватывающий все направления маркетинга в компании, ему еще не доводилось. Он даже попытался поискать информацию в Интернете, но те примеры, которые удалось найти, не подходили к его ситуации, а на форумах обычно рекомендовали почитать Котлера. Приходилось рассчитывать на собственные силы. В конце концов, он решил начать с общего плана на год. Открыв таблицу MS Excel, он напечатал в первой строке названия месяцев...

\* \* \*

Давайте посмотрим, как можно подойти к созданию скоординированного плана маркетинговых мероприятий на год. Ведь именно год является чаще всего среднесрочным планом, на который ориентируется компания. Как правило (хотя это и не обязательно), принимается календарный период планирования. Вспомните, что мы говорили о принципах постановки целей и дереве целей. По сути, сейчас мы переходим к определению целей для оперативных планов, выполнение которых поможет достичь поставленных на предыдущем этапе задач. То есть мы продолжаем выстраивать это дерево, пока можно разбивать ваши цели на цели более низкого уровня. При этом под оперативным планом мы понимаем список конкретных задач, выполнение которых ведет к достижению цели. Проблема в том, что не всегда удастся ограничить оперативный маркетинговый план определенным периодом, вписанным в четкие временные рамки тактического плана.

Цели, которые вы определили, представляют собой события — результаты действий, направленных на их реализацию. Можно рассматривать совокупность этих действий как отдельные проекты: например, разработка и выпуск нового товара, проект открытия филиала компании в каком-либо городе и рекламная кампания. В этом случае весь маркетинговый план будет состоять из списка задач, входящих в определенный проект — иначе говоря, из перечня реализуемых проектов. Именно эти проекты составят основу тактического плана на среднесрочный период. В качестве этого периода, как мы уже говорили, лучше принять период в один год с дополнительной детализацией и уточнением плана на шесть месяцев. С одной стороны, это позволит положить в основу планирования календарный период, который во многих компаниях принимается основным периодом среднесрочного планирования. С другой стороны, позволит включать в среднесрочные планы любые проекты с продолжительностью более одного месяца. И уже в рамках этих проектов вы будете составлять списки задач для оперативных планов. Их длитель-

ность может составлять от одной недели до месяца. В этот период руководитель ведет календарный график плана, задачи которого решает отдел. Дальнейшая детализация задач производится уже самим сотрудником в первую очередь для эффективного использования рабочего времени в рамках тайм-менеджмента.

Основная проблема составления плана на год состоит в том, что вы не знаете, когда и что будет происходить, то есть у вас пока нет «опорных точек». Поэтому целесообразно начать с определения основных событий в рамках общего календарного плана. Постройте календарный график, детализировав его до недели. Можно это сделать в программах для управления проектами, но гораздо проще использовать MS Excel. У вас должна получиться таблица-календарь (табл. 4.1).

Таблица 4.1  
Пример оформления календарного графика

2007	Неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	
	Месяц	Январь					Февраль			
	Дата (пн)	1	8	15	22	29	5	12	19	
	...									

Если вы составляете план сразу на год, можно ограничиться детализацией по месяцам. Однако в этом случае, возможно, возникнут некоторые сложности при уточнении «опорных точек» и точных дат начала и конца проектов, которые относятся к данному периоду. Например, если выставка, в которой вы участвуете, начинается 29 марта и заканчивается 2 апреля, то на календаре, где отмечены только месяцы, сложно однозначно определить период, к которому относится это событие. При детализации до недели подобных неоднозначностей будет гораздо меньше. В качестве компромисса можно использовать разбивку на недели лишь первых трех месяцев плана.

Теперь покажите в плане фиксированные события, на которые вы можете ориентировать маркетинговую деятельность компании. Это любые мероприятия — как внутри, так и вне фирмы, которые

могут выступать информационными поводами или иметь значение для покупателей вашей продукции. Например, праздники, причем не обязательно государственные, сезонный всплеск (или наоборот — спад) продаж и т. д.

Например, пивоваренные компании ежегодно участвуют в «Пивном фестивале», который проводится в Санкт-Петербурге. «Дом Лаверна» организует «Фестиваль сантехники» в своих магазинах. Уровни мероприятий совершенно различны, но принцип один — есть событие, и оно включается в календарь маркетинговых мероприятий. Аналогичная ситуация с выставками. Впрочем, организация события зависит только от вашей компании. Запуск нового производства, выпуск новой продукции, открытие нового направления деятельности — событием может стать любое мероприятие. Даже открытие нового офиса — вполне подходящий повод для организации вечеринки для партнеров фирмы. Помните, что дату события определяете вы. И если важно приурочить появление нового продукта к выставке, стоит это запланировать заранее.

Теперь в этом плане покажите проекты, которые будут осуществляться в период планирования. Не забудьте обозначить цели. У вас еще нет проектов и целей? Но мы же рассмотрели, какие направления из комплекса маркетинга будут реализованы в компании. Надеемся, примерные сроки вы уже не раз обсуждали на совещаниях, поэтому со спокойной совестью обозначьте их на плане. Если производственный отдел (отдел закупок, коммерческий отдел) говорит, что каждый месяц будет выводиться по одному новому продукту, так отразите это в плане. Если поставлена цель открыть филиал в Новосибирске или Красноярске в июле — отметьте это тоже. И не забудьте обозначить, кто будет руководить реализацией проекта и отвечать за результат. В итоге вы получите сетку событий, которые могут использоваться как поводы для коммуникации с вашими клиентами. А также событий, которые необходимо поддержать программами продвижения.

После того как вы (хотя бы ориентировочно) наметите даты событий, которые можно принимать во внимание при планировании, вам будет легче окинуть все единым взглядом. Станет очевидно, что рекламную акцию (не будем называть рекламной кампанией действия, направленные на то, чтобы обратить внимание потребителя на вашу продукцию в тот самый момент, когда он в ней заинтересован) удобно увязать с открытием нового магазина. А поскольку новый продукт, скорее всего, тоже потребует продвижения, можно использовать повод и предложить его в качестве подарка посетителям этого магазина, совместив оба события и усилив одно другим. Чем больше возможностей у вас появляется, тем легче их дополнять и комбинировать.

Далее вы детализируете каждый проект, составляя список задач, которые относятся именно к функциям отдела маркетинга. Из приведенного только что примера очевидно, что открытие магазина потребует проведения каких-то мероприятий, направленных на привлечение покупателей. Ваша цель в данном случае не показать детальный список задач, а указать общую задачу и обозначить необходимый бюджет для ее решения. Ведь, кроме общего бюджета, который вы определили на предыдущем этапе, важно показать и распределение платежей во времени. Поверьте, это поможет избежать многих противоречий с финансовым отделом, который лучше знает, когда и на что понадобятся деньги именно тогда, когда они запланированы в ваших расходах.

В результате вы получаете календарный график с различными уровнями, которые помогают «окинуть взглядом» весь период планирования. Вам будут видны мероприятия, которые будут реализованы, и соответствующие бюджеты. Это и есть ваш тактический план на первый период стратегического плана. А после того как общий тактический план намечен и утвержден, можно составлять отдельные оперативные планы проведения маркетинговых мероприятий. Они могут включать любые маркетинговые инструменты, важно, что вы будете понимать общие взаимосвязи и иметь возможность координировать их выполнение. Удобнее всего подходить к их разработке и реализации на

проектной основе, рассматривая каждый маркетинговый план, как проект, но это — тема для отдельной книги, а здесь мы ограничимся изложенными подходами.

Попробуйте применить такой подход самостоятельно.

Составьте таблицу-календарь. Неважно, в электронном или бумажном виде.

Наметьте основные события, которые вы можете (именно «можете», а не «будете») использовать как повод для коммуникации с вашими партнерами:

- события в окружающей компании среде;
- окончание тех или иных проектов компании;
- намеченные цели развития компании;
- точные даты мероприятий, в которых будет участвовать компания.

Перечислите задачи, которые будут решаться в рамках реализации маркетинговых программ. Укажите точный срок завершения, результат задачи и ответственного за выполнение.

В рамках выделенных задач обозначьте подзадачи, которые относятся непосредственно к обязанностям отдела маркетинга.

Наметьте предварительные бюджеты, которые потребуются для реализации этих задач.

Соотнесите их с намеченными целями по продажам.

Рассчитайте предварительный маркетинговый бюджет по месяцам и сопоставьте с реально требующимся графиком платежей.

При необходимости согласуйте и откорректируйте получившуюся таблицу.

Результат вас обрадует. Вы получите план действий с общим бюджетом на предстоящий период планирования. Конечно, он может и, скорее всего, будет меняться, но основная канва действий вам станет понятна.

В дальнейшем вы спокойно составите планы отдельных мероприятий, которые могут входить в общий план маркетинга в виде приложений или быть самостоятельными планами. Например,



планом рекламной кампании или выпуска новой продукции. К ним вы вернетесь при оперативном планировании, о котором мы поговорим в следующей главе.

\* \* \*

Степан набросал основные мероприятия, которые могут быть реализованы в рамках маркетингового плана на год. Таблица на первые полгода получилась маленькая, и в компактном виде можно было окинуть взглядом все, что он планировал осуществить.

Статья расходов	Ответственный	Бюджет (итого), тыс. руб.	Месяц					
			Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
			Бюджет месяца, тыс. руб.					
<b>Продукция</b>								
Выпуск водных красок	Производство (Литовцева)				10 апр.			
Этикетки (дизайн)	Маркетинг (Иванов)	15	15					
Листовки		10		10				
<b>Полиграфия</b>								
Листовки	Маркетинг (Иванов)	30	30					
Наклейки		12	12					
<b>Реклама</b>								
СМИ	Маркетинг (Иванов)	70		30	40			
<b>Выставка</b>								5 июня
Аренда площади	Маркетинг (Иванов)	100			100			
Стенд		50				50		
Участие		70						70
<b>Платежи (итого)</b>		<b>342</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>140</b>	<b>50</b>	<b>70</b>

Платежи (итого)		Месяц					
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
		Бюджет месяца, тыс. руб.					
Накопительно		0	42	82	222	272	342
План продаж, т		0	0	20	45	60	90
План продаж, тыс. руб.		0	0	400	900	1200	1800
Бюджет маркетинга	<b>258</b>	0	0	24	54	72	108
Накопительно		0	0	24	78	150	258
Баланс	<b>168</b>	0	-42	-16	-62	100	188
Баланс накопительно		0	-42	-58	-120	-20	168

Учитывая небольшой бюджет, приходилось рассчитывать на минимум в начале работы. Да еще из плана следовало, что часть бюджета должна быть выделена авансом. Ведь основные затраты придется нести перед сезоном. Зато было понятно, что если все пойдет по плану, во втором полугодии удастся сформировать фонд на следующий год. Об этом Степан уже говорил с Петром Петровичем. Можно было бы ограничиться и меньшей суммой, но на совещании руководителей отделов решили, что компания обязательно должна участвовать в выставке.

План показывал, какие проекты и когда должны быть реализованы. Оставалось только выполнить их, следя за тем, чтобы общий результат работы компании соответствовал намеченному.

## Что? Где? Сколько?

Увидев расходы в плане Степана, Петр Петрович нахмурился. «Что мы с этого получим. Может лучше потратиться на сырье?»

Или на оборудование? Компания еще молодая, ты уверен, что без этого не обойтись?» – Петр Петрович выжидательно смотрел на Степана.

Степан растерялся. «Мы же согласовывали бюджет», – начал он.

«Помню, что согласовывали, а ты бы прикинул все-таки, какую дополнительную прибыль это принесет. Смотри, у тебя первые четыре месяца затраты превышают тот процент от оборота, что ты планировал. И еще. Обороты, конечно возрастут, но и затраты увеличатся. Насколько это целесообразно? Попробуй посчитать. Давай вернемся к этому разговору завтра». – Петр Петрович повернулся к компьютеру, показывая, что разговор окончен.

«Вот так всегда, – подумал Степан, – ну почему, как только доходит до денег, появляются сомнения, ведь понятно, что развитие без инвестиций невозможно, а ведь маркетинговые расходы – те же инвестиции». – Он вздохнул и пошел к себе в кабинет.

\* \* \*

Реалистичность вашего плана и профессионализм составителя будут оцениваться не в последнюю очередь по тому, насколько щепетильно вы подходите к финансовому планированию. Достаточно часто ситуация обсуждения представленного вами плана сводится к двум вопросам: «Сколько надо денег?» и «Что мы в итоге получим?» Если ответ на эти вопросы удовлетворяет того, от кого зависит решение по финансированию плана, скорее всего, последуют уточняющие вопросы. При этом ответ на вопрос «Что вы будете делать?» представлен в вашем плане исчерпывающе. Гораздо важнее вопросы о том, когда понадобятся деньги, в каком объеме и когда мы сможем получить результат, выраженный в поступлениях конкретной суммы в кассу или на расчетный счет. Да-да именно результат. Наиболее частая ошибка – относиться к финансовому планированию в маркетинге как к планированию затрат. То есть вы отвечаете

только на вопрос, сколько надо потратить и когда, а результат определяется лишь отпечатанными листовками, опубликованными объявлениями, отчетом об участии в выставке и т. д. Давайте вспомним, о чем мы говорили в самом начале. Любой коммерческий проект подразумевает получение прибыли. Но при обычном подходе к расчету прибыли сразу возникнет много вопросов. Давайте взглянем на рис. 4.2.

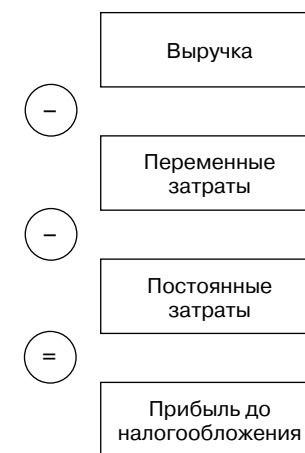


Рис. 4.2. Формирование финансового результата

Что касается налогообложения, то лучше оставить этот вопрос бухгалтерии. Хотя иметь представление о том, какие налоги необходимо платить предприятию, полезно и вам. Для этого почитайте книгу по бухгалтерскому учету, хотя бы для начинающих. Далее под прибылью мы будем понимать прибыль до уплаты налогов.

Вернемся к нашему рисунку. Начнем с того, что в такой схеме непонятно, как могут инструменты маркетинга влиять на выручку компании. Ясно, что это деньги, которые поступают в кассу или на расчетный счет, но все, что вы можете сделать, – это назвать общую сумму поступлений. Попробуем понять, из чего она складывается, и посмотрим на выручку под несколько другим углом зрения (рис. 4.3).

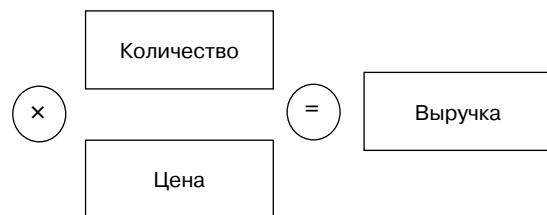


Рис. 4.3. Формирование выручки

Очевидно, не правда ли. Но в этом случае мы получаем широкое поле для анализа и применения инструментов маркетинга, о которых мы говорили. Появляется возможность анализа продаж в разрезе товара и в разрезе каналов сбыта (рис. 4.4).

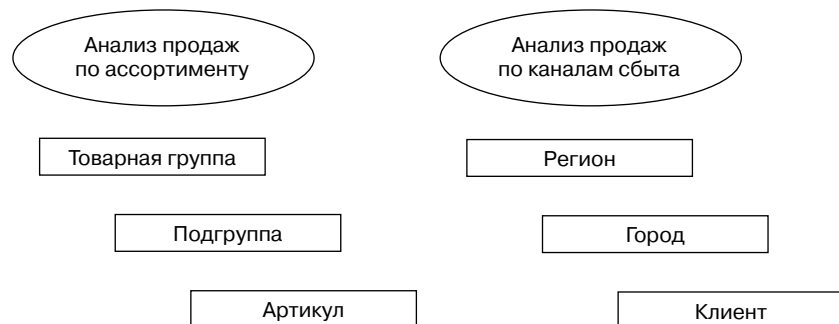


Рис. 4.4. Возможность анализа выручки в различном разрезе

Следовательно, вы можете планировать, как те или иные действия повлияют на выручку. И любые затраты возможно оценивать с точки зрения их влияния на маржинальную прибыль.

Одним из основных расчетных целевых показателей в оценке эффективности бизнеса мы считаем возврат на инвестиции (return of investment, ROI). То есть сколько прибыли принес вложенный в бизнес капитал на период. Принцип его формирования показан на рис. 4.5. Эта система расчета разработана американской компанией DuPont и носит ее имя. (Да простят нас финансисты, схема упрощена для лучшего понимания.)

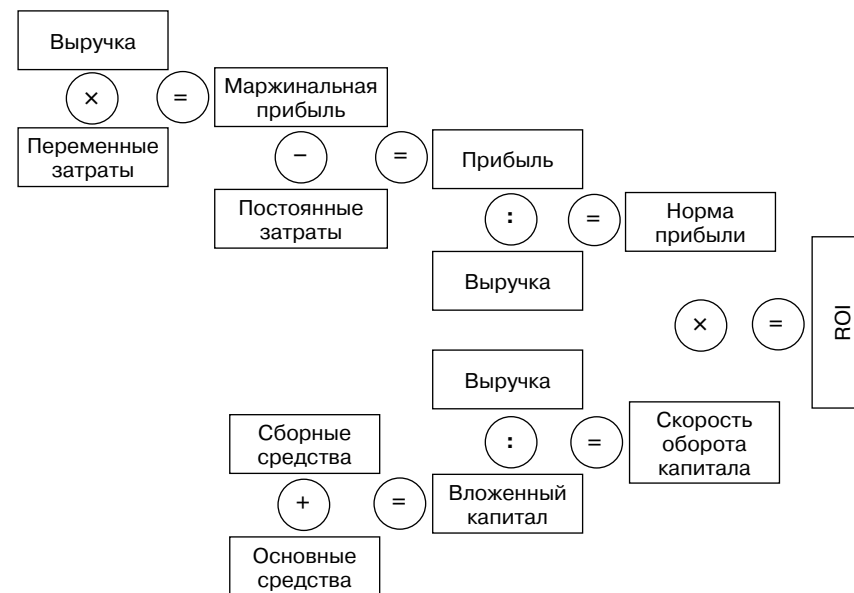


Рис. 4.5. Схема расчета ROI

Как формируется маржинальная прибыль, мы уже знаем. Деятельность компании обеспечивается финансовыми ресурсами, то есть капиталом. Часть его может быть вложена в основные средства — здания, оборудование, то есть те ресурсы, которые компания использует в своей деятельности длительное время. Оставшаяся часть представляет собой оборотные средства, те, которые компания может оперативно применять в своей текущей деятельности, либо напрямую (имеющиеся денежные средства), либо реализовав их (товары, сырье и т. д.). Обратите внимание, что к оборотным средствам относится весь товар, имеющийся в компании, поэтому сюда включаются все запасы, которые лежат на складе, независимо от того, могут они быть проданы по той цене, которую установила фирма, или нет.

Итак, три основных параметра для оценки эффективности использования имеющихся ресурсов компании мы получили. Это выручка, прибыль и вложенный капитал.

Отношение прибыли к полученной выручке позволит рассчитать норму прибыли с оборота или, если рассчитаем этот показатель в процентах, — рентабельность оборота.

$$\begin{aligned} & \text{Прибыль} : \text{Выручка} = \\ & = \text{Норма прибыли с оборота.} \end{aligned}$$

Например, если прибыль за год составила 25 млн рублей, а оборот при этом был 100 млн рублей, то рентабельность оборота составит  $25 : 100 = 25 \%$ .

В случае, если мы рассчитаем отношение выручки к вложенному капиталу, то получим оборачиваемость капитала, то есть сколько раз за период вложенные средства успели «обернуться».

$$\begin{aligned} & \text{Выручка} : \text{Вложенный капитал} = \\ & = \text{Скорость оборота капитала.} \end{aligned}$$

Например, если в вышеприведенном примере сумма вложенных в компанию средств составила 50 млн рублей, то скорость оборота капитала будет равна  $100 : 50 = 2$ .

А теперь, если перемножим два полученных значения, то узнаем рентабельность вложенного капитала или процент прибыли, который мы с него получили.

$$\begin{aligned} & \text{Рентабельность оборота} \times \text{Скорость оборота капитала} = \\ & = \text{Рентабельность капитала.} \end{aligned}$$

В нашем примере,  $25 \% \times 2 = 50 \%$ . Аналогичный результат можно было получить и просто разделив полученную прибыль на вложенный капитал ( $25 : 50 = 0,5$  или  $50 \%$ ), но в этом случае мы исключаем из анализа два важных показателя, определяющих эффективность использования имеющихся средств — рентабельность оборота и скорость оборота.

Теперь, зная основы расчета финансовых результатов деятельности компании, вы можете подойти с этими же принципами и к оценке финансовых результатов маркетинговой деятельности.

Каким образом решения в области маркетинга могут повлиять на конечный финансовый результат? Прежде всего за счет увеличения маржинальной прибыли, которая зависит от выручки и переменных расходов. По крайней мере в том, что касается выручки, зависимость от использования инструментов маркетинга и маркетинговых решений очевидна. Изменение цены, развитие партнерской сети, переменные затраты, касающиеся непосредственно группы продукции, — все это влияет на маржинальную прибыль, причем влиять может как в плюс, так и в минус. Скажем уменьшение стоимости этикетки на несколько процентов поможет повысить маржинальную прибыль, а также повлияет на решение повысить цену. Любое, даже незначительное изменение может привести как к повышению, так и к снижению маржинальной прибыли. Причем, стоит обратить внимание, что одно решение может воздействовать на различные переменные, формирующие маржинальную прибыль. Например, если предлагаемое снижение цены вызовет увеличение спроса, то падение маржинальной прибыли с единицы продукции может быть компенсировано общим увеличением объема продаж. Это относится и к товарной группе. На этом принципе основан эффект «падающего лидера», при котором снижение цены на один товар чуть ли не до уровня себестоимости и соответствующее падение маржинальной прибыли по этому конкретному товару компенсируется увеличением количества продаж других товаров, что приводит к общему увеличению выручки.

Но маркетинговая деятельность, как правило, предполагает расходы, которые вы и запланировали в финансовой части вашего плана. Предлагая те или иные маркетинговые проекты, вы предусматриваете их финансирование за счет имеющихся у компании средств. И не имеет значения собственные это средства или привлекаемые в качестве кредитов. Это расходы, которые уменьшат прибыль фирмы, но в то же время повлияют на маржинальную прибыль, которая должна возрасти настолько, чтобы как минимум покрыть эти расходы.

Давайте посмотрим схему с точки зрения инвестиций в реализацию написанного вами маркетингового плана (рис. 4.6).

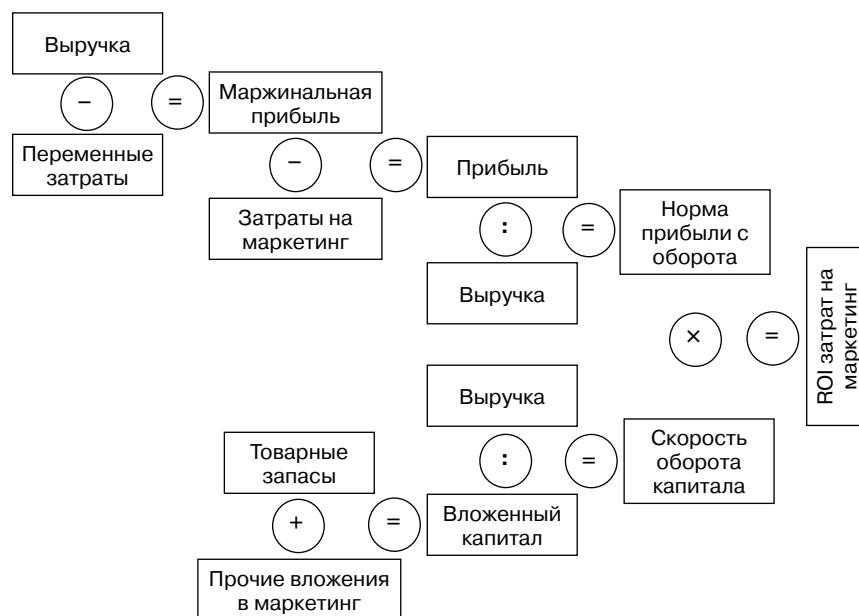


Рис. 4.6. Схема формирования маркетингового ROI

Поскольку вы, скорее всего, не будете участвовать в формировании общего финансового плана, а можете влиять лишь на его маркетинговую составляющую, логично исключить из рассмотрения основные и оборотные средства, не имеющие отношения к товарным и сырьевым запасам компании. Но при этом следует включить инвестиции, которые могут рассматриваться как долгосрочные вложения, связанные с реализацией маркетинговых программ. Что касается выручки, то вы можете считать ее результатом реализации различных маркетинговых программ. В этом случае вы покажете как общий рост выручки, так и вклад в этот рост отдельных маркетинговых проектов. Например, планируя проведение рекламной акции, мы можем запланировать ожидаемый результат и посмотреть, насколько полученный результат будет ему соответствовать.

Капитал, который вы можете рассматривать как ресурсы маркетинга, состоит в том числе и из товарных запасов, поэтому планируя увеличение продаж, необходимо предусмотреть и увеличение расходов на закупку или производство товаров, иначе к моменту максимального спроса вам просто не хватит товарных запасов. Это самое неприятное для маркетолога. Все, что зависело от вас, вы сделали, планы по привлечению покупателей выполнены, а результат — ниже ожидаемых: покупатели уходят из магазина с пустыми руками, потому что купить нечего. О том, что повышенный спрос потребует дополнительного товара, подумать забыли. Стоит помнить, что сюда отдельной строкой может быть отнесена задолженность покупателей за товар, если политикой сбыта предусматривается отгрузка на условиях отсрочки платежей или консигнация. Так что планирование финансов по этой схеме помогает не упустить важные моменты в планировании товарных запасов. Впрочем, это еще раз говорит о необходимости согласования плана маркетинга с планами и возможностями других подразделений компании.

Еще один важный положительный момент, который дает использование этой схемы, — возможность оценивать эффективность инвестиций в маркетинг с точки зрения среднесрочного планирования. Ведь те решения, которые вы принимаете, оказывают воздействие на длительный период. Скажем, инвестиции в разработку фирменного стиля компании могут влиять не один год. Затраты на регистрацию торговой марки вообще можно отнести к нематериальным активам, и их стоимость, возможно, увеличится, увеличивая вместе с тем общую стоимость компании. Впрочем, об этом мы здесь говорить не будем.

Для тех сотрудников отдела маркетинга, которые хотят серьезнее познакомиться с принципами финансов в компании, рекомендуем почитать книги по управленческому учету. Правда, это потребует некоторых усилий, зато потом вам легче будет разговаривать на одном «финансовом языке» с руководителем пред-

приятия и финансовым директором. В любом случае эти знания не будут лишними.

\* \* \*

Составить небольшую таблицу для расчета у Степана не заняло много времени.

Он решил проанализировать прошедший год, в котором затраты на маркетинговые цели составляли минимальную сумму. Получалось, что уже в первом полугодии прибыль должна быть выше, чем в прошлом году. Правда, Петр Петрович оказался прав.

В первый период, несмотря на увеличение, ROI получился ниже за счет того, что надо будет увеличивать товарные запасы. А после обсуждений с отделом продаж пришлось планировать и увеличение числа клиентов, работающих на условиях отсрочки. Но в целом получалось, что по итогам года эффективность будет выше.

Параметры	20**			20**		
	Первое полугодие	Второе полугодие	За год	Первое полугодие	Второе полугодие	За год
<b>Выручка, тыс. руб.</b>	4200	3700	7900	4700	5200	9900
Переменные затраты	2730	2405	5135	2820	3120	5940
<b>Маржинальная прибыль</b>	<b>1470</b>	<b>1295</b>	<b>2765</b>	<b>1880</b>	<b>2080</b>	<b>3960</b>
Затраты на маркетинг	25	25	50	378	150	528
<b>Прибыль</b>	1445	1270	2715	1502	1930	3432
Товарные запасы	3276	2886	3081	3440,4	3900	3670
Долгосрочные инвестиции в маркетинг						
<b>Общие инвестиции</b>	3276	2886	6162	3440,4	3900	7340
Рентабельность инвестиций	0,34	0,34	0,34	0,32	0,37	0,35
Скорость оборота капитала	1,28	1,28	1,28	1,37	1,33	1,35
<b>ROI (маркетинг), %</b>	<b>44,1</b>	<b>44,0</b>	<b>44,1</b>	<b>43,7</b>	<b>49,5</b>	<b>46,8</b>

Серьезных затрат, которые можно было бы отнести к долгосрочным инвестициям в маркетинг, Степан не планировал. Поэтому эту строчку в таблице он оставил пустой. Было очевидно, что подобный подход позволяет заранее оценить предлагаемые решения, и в дальнейшем, если он будет принят, не будет сомнений в том, что выделяемые на маркетинг средства принесут дополнительный доход компании.

\* \* \*

Как видите, ничего сложного в финансовом планировании нет. Стоит только показать, что деньги выделяются не напрасно, и аккуратно вести план платежей, который, несомненно, будет выполняться, если ваши прогнозы по поступлению денежных средств оправдаются. Но для этого надо быть честным с самим собой и планировать поступления выручки исходя из реальной ситуации.

## ГЛАВА 5

# На оперативном просторе

На первом этапе планирования вы поставили цели по периодам. Достаточно часто маркетинговое планирование начинается именно с этого момента. Ведь стратегический план, который можно прочитать, есть далеко не у каждой компании. Сотрудник отдела маркетинга получает задачу спланировать свои действия на ближайший период. Чаще на 3–6 месяцев, что можно рассматривать как краткосрочное планирование. Хорошо еще, если ему поставлены цели и определен бюджет. Чаще задание на планирование формулируется следующим образом: «Напиши, как ты считаешь нужным действовать, а мы посмотрим, стоит ли давать деньги на это». При таком отношении предложенные решения «повисают в воздухе», ведь любые аргументы легко можно опровергнуть: например сказать, что намеченные цели не представляют интереса для фирмы, а запрошенные ресурсы выделить невозможно. Чтобы подобного не случилось, лучше цели и ресурсы определить заранее, что мы с вами и сделали. А теперь пора переходить к оперативным планам.

Особенности оперативного планирования зависят от каждой конкретной компании и могут сильно различаться, поэтому трудно давать общие рекомендации. Мы предложим вам подходы, применимые для планирования отдельных маркетинговых мероприятий. Они также могут входить в маркетинговый план либо отдельной частью, либо в качестве приложения.

## Что в портфеле?

Петр Петрович одобрил план, который представил ему Степан: «Ну что же, общий план мне понятен. Дальше — надо работать. Не уверен, что сделаем все, что запланировано. Посмотрим, как пойдут продажи, но на ассортимент обратить внимание стоит в первую очередь. Ты вот спланировал ввод новой группы товаров — согласен. Я хочу, чтобы в этом сезоне мы выпустили новинки. Есть несколько предложений», — он дал Степану перечень технических характеристик. — «Это то, что производство может выпустить достаточно быстро. Посмотри, надо оценить, стоит этим заниматься или нет. И если будут другие предложения, давай посмотрим, можно ли наладить выпуск. Только надо выпускать, чтобы продавать, а не как в прошлый раз. Все говорили — давай шпатлевку, клиенты требуют. Выпустили — и что? Второй год продаем одну партию. Не хотелось бы, чтобы такое повторилось».

\* \* \*

Планируя увеличение оборота (доли рынка, роста прибыли) компании, вы показали, за счет чего это будет происходить. Если ваша фирма не крупный холдинг, у вас есть три пути, о которых мы говорили: увеличение продаж на рынке за счет маркетинговых усилий, расширение территорий, на которых компания продает свой продукт и, наконец, включение в ассортимент новых продуктов. Последнее решение принимается достаточно часто. Ведь при налаженном сбыте почти любой товар приносит дополнительную прибыль. Почему же ассортимент компании не расширяется до бесконечности. На то есть несколько причин. Одна из них — ресурсы. Они ведь не бесконечны, и используемые оборотные средства часто представляют собой постоянную величину, которая если и увеличивается, то не так быстро, как хотелось бы. В результате вопрос управления ассортиментом становится одним из важнейших. Главная задача — сделать так, чтобы имеющиеся ресурсы приносили максимальную прибыль. Можно

выделить два основных аспекта маркетингового планирования, касающихся товара. Во-первых, как мы уже говорили, — управление ассортиментом и планирование его развития, включая планы по новым товарам. Во-вторых, развитие продукции компании для повышения ее конкурентоспособности.

Для планирования развития ассортимента необходимы инструменты. И тут нам на помощь придут методы портфельного анализа и анализ жизненного цикла товара. К ним многие относятся скептически. Критики считают, что они применимы только для крупных корпораций. Давайте взглянем на эти методы под несколько иным углом зрения, чем принято в учебниках.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) показывает объем продаж относительно времени нахождения товара на рынке. Проблема в том, что эту модель пытаются применить к товарам, которые выводятся компанией на рынок и, по сути, не являются новыми для него. Простой пример. Если товар представляет собой новшество, после вывода на рынок он находится на стадии внедрения. Из этого следует, что число конкурентов практически равно нулю, цена обусловлена монопольным положением на рынке, необходимы значительные вложения в рекламу для информирования потребителя о новом товаре и т. д. Но в большинстве случаев компания является последователем и выходит на рынок с этим товаром в лучшем случае в стадии роста, а чаще, когда рост уже замедляется (рис. 5.1).

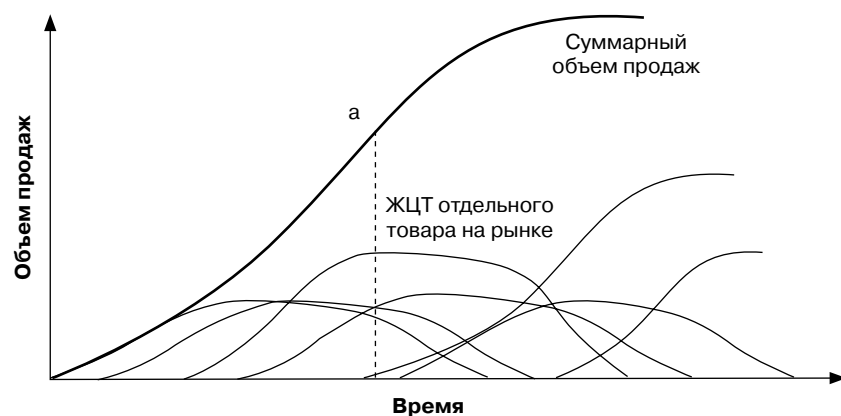


Рис. 5.1. Жизненный цикл товара на рынке и в компании

И это уже совсем другая ситуация. Да, для *товара компании* — это стадия внедрения, но для *самого товара* как такового уже приближается этап насыщения. Рост спроса замедляется, число конкурентов если не максимально, то близко к максимальному значению, цены снижаются — происходят все процессы, характеризующие стадию насыщения. Поэтому и кажется, что ситуации, описанные в этапах ЖЦТ, не соответствуют той реальной ситуации, которая наблюдается в компании. Планируя развитие товара, вы фактически планируете, как будет выглядеть кривая его жизненного цикла: какой объем продаж вы сможете достигнуть, и какую прибыль это принесет компании. В маркетинговом плане мы с вами определили цели. Собственно, это и будут цели для маркетингового плана по товарному направлению или отдельному товару. Планируя развитие товарной группы или отдельного товара, вы просто строите прогнозы продаж исходя из имеющихся данных по продажам для существующих товаров и ваших прогнозов по продажам новых товаров.

Если вы планируете развитие ассортимента компании, вам не уйти от анализа того, на каком этапе жизненного цикла находится товарная группа. Ведь задача планирования ассортимента — обеспечить не только кратковременный рост продаж, но и стабильную работу компании в условиях изменения спроса. А теперь представьте, что все товары у вас находятся в начале жизненного цикла. С одной стороны — неплохо. Обеспечен стабильный рост и оборота, и прибыли. Казалось бы все хорошо. Но что получится, если ваши товары одновременно вступят в завершающую стадию своего жизненного цикла. Кстати, ситуация не такая уж гипотетическая: подумайте, например, о модной сезонной продукции, если вы не предусмотрите необходимость ее замены на новую к началу следующего сезона, а так же о необходимости ввести в ассортимент товары, которые помогут вам уменьшить неравномерность сбыта. В общем случае выручка компании складывается из суммы выручек по отдельным товарным группам, примерно так, как представлено на рис. 5.2.





**Рис. 5.2.** Выручка компании, как сумма выручек по товарным группам (товарам)

Соответственно, при планировании вам необходимо предусмотреть ввод в ассортимент новых товаров. Вместо тех, жизненный цикл которых заканчивается. При этом под ЖЦТ здесь имеется в виду путь товара именно в вашей компании.

Для того чтобы не строить графики ЖЦТ, можно использовать пресловутую модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Только в отличие от описанного во многих учебниках метода ее применения попробуйте расположить на ней ваши товарные группы исходя из оценок темпа роста и доли именно в вашем ассортименте. В этом случае будет очевидно, что весь рост в компании обеспечивается только одной товарной группой, а по двум из трех оставшихся товарных групп объемы продаж снижаются. В этом случае, если бы вы задумались о вводе в ассортимент новой продукции, то фирма могла бы испытать значительные трудности. Мы не призываем сразу же приступить к использованию этих инструментов в вашей практике, но стоит задуматься о том, какую пользу они могут принести. Так, вы заблаговременно успеете подготовиться к необходимым изменениям.

Маркетинговый план по товару может представлять собой как отдельный документ, так и входить особым блоком в общий марке-

тинговый план. Если в компании ведется работа по нескольким товарным направлениям, то первый вариант предпочтительнее. В этом случае, поставив цели по отдельному товару или товарной группе, вы получите возможность сосредоточиться на информации, касающейся развития именно этого направления.

Большой проблемой является отсутствие в фирме принципов для решения, стоит ли включать товар в ассортимент или нет. Классическая концепция клиент-ориентированного маркетинга подразумевает, что вывод на рынок нового товара начинается с выявления потребности. На практике в небольших компаниях, которые только осваивают маркетинговое мышление, часто происходит по-другому. Выпускается новый товар и после этого отдел маркетинга должен спланировать, каким образом продавать его на рынке, то есть компания работает с ориентацией на товарный маркетинг. Только ситуация на рынке все чаще не позволяет добиваться успеха при таком подходе. Если только ваше предприятие не монополист в своей отрасли, с большой долей вероятности можно предположить, что покупатель удовлетворяет свои потребности продуктами, которые уже существуют на рынке, и вам придется отбирать клиентов у ваших конкурентов. При этом не обязательно, что партнеры воспримут ваш продукт на ура. Ведь их ресурсы ограничены — начиная от сумм на закупку продукции и заканчивая складскими площадями. Не стоит забывать и о таком показателе, как оборот с квадратного метра торговой площади, на который часто ориентируются магазины. И вы поймете, почему новый товар «со скрипом» будет проходить по вашим сбытовым каналам. Чтобы избежать этой проблемы, включите в план подготовки к выпуску нового товара или ввода его в ассортимент обязательный этап маркетингового анализа, по результатам которого и будет приниматься решение. На его основе вы сможете подготовить список задач, которые необходимо выполнить.

Перед проведением анализа выясните ключевые характеристики продукта (их можно получить у технологов или производителей). Посмотрите, насколько предлагаемый к выпуску товар соответствует этим требованиям.

Определите основные потребительские характеристики продукта. Что ожидает получить покупатель, приобретая его? Какие показатели наиболее важны для него и являются определяющими при покупке? Удовлетворит ли ваш продукт потребителя?

Каково позиционирование продукта среди конкурентов?

Какова возможная цена продукта и насколько она соответствует предложению на рынке по соотношению цена/качество?

Соберите дополнительную информацию о политике продвижения продукта конкурентами (рекламные обращения конкурентных фирм и акции по продвижению).

Оцените возможные объемы продаж, учитывая оценку перспектив сбыта вашими партнерами.

На основе проведенного анализа сделайте вывод о целесообразности выпуска продукции.

Разумеется, это лишь ориентировочные шаги, которые помогут вам выстроить свою схему анализа целесообразности выпуска продукции. Дальнейшие действия практически не отличаются от рассмотренных нами ранее при подготовке маркетингового плана.

\* \* \*

Первыми в списке предложенных к развитию продуктов были шпатлевки. Они даже выпускались в небольшом объеме, но продажи оказались настолько маленькими, что стоял вопрос, а нужно ли вообще этим заниматься. После описания основных видов и технических характеристик, которые оказались даже лучше, чем у конкурентов, Степан подошел к описанию потребительских свойств.

#### **ОСНОВНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ШПАТЛЕВОК**

К основным потребительским характеристикам можно отнести:

- удобство упаковки, то есть необходимое количество продукта в таре, и способность сохранить качество продукта в период срока гарантии;

- консистенцию продукта: шпатлевка должна быть мягкой и эластичной, легко наноситься, не содержать комков;
- быстроту высыхания и срок службы.

После разговоров с партнерами Степан смог сформулировать выводы о том, насколько ранее предложенный продукт не соответствовал ожиданиям покупателей.

#### **СООТВЕТСТВИЕ ЛАТЕКСНОЙ ШПАТЛЕВКИ «ЯРКИЕ КРАСКИ» ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ**

1. Компания не использует мелкую упаковку (менее 1 кг), а она востребована розничным покупателем для небольшого ремонта. В то же время отсутствие крупной фасовки делает неудобным использование продукта профессиональными строителями при значительном объеме ремонтных работ.
2. При фасовке банка наполняется не полностью. Это создает воздушную прослойку между крышкой и продуктом, что ведет к преждевременному высыханию шпатлевки. По этой же причине поступают жалобы от потребителей о том, что сверху шпатлевка сухая. Плохо перемешивается. Приходится снимать верхний слой. Крупинки высохшего слоя попадают в шпатлевку и во время шпатлевки остаются следы от крошек.
3. В связи с тем, что приходится удалять верхний высохший слой, уменьшается фактический объем покупаемого продукта.
4. Шпатлевки «Яркие краски» доходят до потребителя с истекшим сроком годности.

Далее Степан представил сравнительные характеристики продукции и отзывы продавцов об основных марках. С учетом анализа цен картина вырисовывалась не в пользу продукции «Ярких красок».

Принимая во внимание проведенный анализ, можно сделать выводы, что шпатлевки компании «Яркие краски» вполне конкурентоспособны по качеству. Основные причины слабого спроса следующие:

- завышенная цена по отношению к большинству предложений на рынке;
- несоответствие качества продукта и упаковки: несмотря на высокое качество продукта, тара оформлена неудовлетворительно, этикетка не соответствует среднему уровню полиграфии для этого класса товаров;
- фасовка продукта не соответствует требованиям покупателей: для розничного покупателя 1,5-килограммовая упаковка является излишне большой, а для профессионального строителя-ремонтника — недостаточной;
- упаковка не обеспечивает сохранность качества продукта в период гарантийного срока;
- сотрудники компании не информированы о свойствах продукта.

Последнюю фразу он написал после того, как поговорил с менеджерами по продажам. Они не имели никакого представления о том, что за продукцию продают, и за исключением названия и цены, ничего не смогли сказать ни о качестве, ни об отличительных свойствах товара.

В конце отчета Степан дал список предложений, которые, как он предполагал, помогут изменить ситуацию.

#### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСТРАНЕНИЮ НЕДОСТАТКОВ

1. Рассмотреть расширение ряда упаковки. Целесообразным представляются упаковки 0,5–0,7; 1–1,5; 3–5; 15–20 кг. При этом фасовка 15–20 кг соответствует строительному потреблению. Варианты упаковки рассматриваются дополнительно, но в любом случае важно, чтобы упаковка обеспечила хранение без высыхания.
2. Для использования строителями предлагается рассмотреть возможность фасовки шпаклевки в полиэтиленовые пакеты. Это позволит снизить расходы на упаковку, что приведет к понижению себестоимости продукта. А это в свою очередь поможет снизить цену на шпатлевку и сделать ее более конкурентоспособной.

## Самый важный инструмент

Петр Петрович вызвал Степана неожиданно.

«Я уезжаю в командировку на три дня. К моему приезду подготовь предложения по прейскуранту. В новом сезоне надо корректировать цены. Стоимость сырья выросла, конкуренты, судя по твоим отчетам, цены поменяли, пора нам к сезону готовиться». — Он посмотрел на Степана. — «Да, для тебя это наверное дело новое, посоветуйся с Кириллом из отдела продаж, обычно мы с ним этим занимались. Вместе и предложения для дилеров подготовьте, надеюсь в этом году у нас их прибавится. Старый прайс-лист у тебя есть. Прошлогодняя программа — и наша, и конкурентов — у Кирилла. Будут вопросы — он поможет...»

\* \* \*

О том, что цена является самым действенным инструментом, знают пожалуй все. Чтобы хорошо разбираться в этом вопросе, необходимо самому понимать принципы ценообразования. Поэтому предлагаем рассмотреть варианты построения ценообразования в компании.

Прежде всего надо понимать, что цена — это всего лишь точка, которую вы выбрали на отрезке возможных цен для вашего продукта. И для начала неплохо бы определить границы этого отрезка. Посмотрим на рис. 5.3.

Нижняя граница — граница себестоимости, которую можно определить путем подсчета прямых затрат. Она зависит от требований простого воспроизводства, то есть при продаже должны быть возмещены как минимум затраты на сырье. Обратите внимание: в себестоимость необходимо включить затраты на все компоненты, которые получает покупатель за назначенную цену товара. А также стоимость доставки, если она бесплатная.

Минимально приемлемая рентабельность определяет нижнюю границу цены при специальных условиях. Скажем, если вы планируете использовать стратегию «падающего лидера», то эта граница покажет, ниже какой цены вы не сможете опуститься ни при каких условиях. С помощью цены компания может и должна

решать оперативные задачи на краткосрочный период. Что делать, если, например, оборотные средства на нуле, возможности кредитов исчерпаны, а на складе есть большое количество товара, не востребованное по текущим ценам. Иначе говоря, речь идет о выживаемости. Приоритетной задачей на краткосрочный период может быть получение финансовых поступлений на неотложные нужды. В этом случае следует говорить, конечно, об антикризисных мерах. Но на краткосрочный период, возможно, будет принято ценообразование для обеспечения задачи выживаемости компании, и тут уж главное — добиться поступления денежных средств в кассу предприятия. При этом лучше минимизировать убытки, поэтому даже в этом случае, стоит ориентироваться на нижнюю допустимую планку.

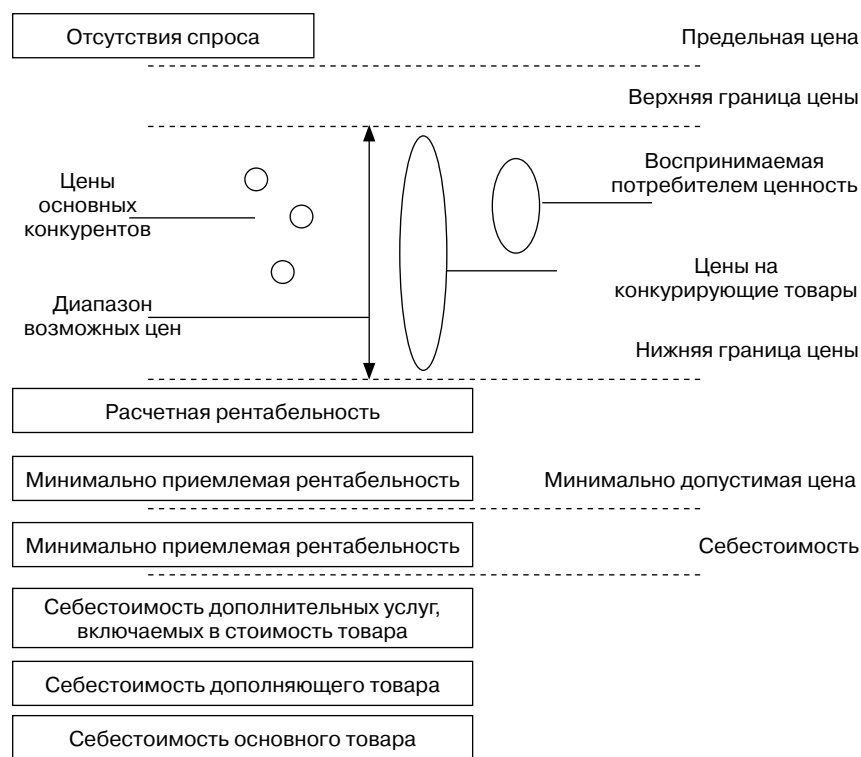


Рис. 5.3. Маркетинговое пространство цен

Нижнюю границу цены определяет *расчетная рентабельность*. Обычно это рассчитанный финансовым отделом показатель, при котором обеспечивается минимально приемлемая прибыльность компании.

Теперь перейдем к верхней части рис. 5.3. Предельная цена определяет отсутствие спроса. Продукты с ценами ниже этой границы могут найти покупателя. К этой зоне относятся специальные случаи ценообразования: скажем на монопольном рынке или для эксклюзивных товаров, в том числе новинок, где важна норма прибыли. И хотя эти принципы используются достаточно редко, стоит иметь их в виду.

Верхняя граница определяется максимальной ценой, сложившейся на аналогичные товары. Выше нее спрос падает настолько, что его уровень становится неприемлемым для компании. Видимо, немного ниже этого уровня сосредоточены цены на сопоставимые по качеству товары, которые фирма воспринимает как основных конкурентов. Где-то в этом диапазоне находится цена, которую покупатель считает «справедливой» и которая соответствует воспринимаемой ценности товара.

Итак, диапазон для установления цены мы определили. Как видите, основные ориентиры всегда доступны — либо из внутренней информации самой компании, либо из результатов проведенных вами исследований.

Конкретная точка определяется той политикой ценообразования, которую вы выбрали. Примерно также рассуждают и ваши конкуренты, поэтому расположив цены представленных на рынке продуктов на координатной плоскости цена/качество, вы увидите, какой ценовой политики они придерживаются. Скорее всего, на высококонкурентных рынках это будет область, в которой концентрируются продукты различных торговых марок, сопоставимые по качеству. Наиболее удобно применять такой подход для производителей. В этом случае лучше использовать для анализа рекомендованную розничную цену продукта, который занимает основную долю в продажах. Разумеется, для каждой товарной группы придется сделать свой анализ.

Выбрав свое место на диаграмме, вы определите базовую цену на основной товар в группе. Теперь осталось лишь рассчитать прайс-лист. Как правило, этим занимается коммерческий отдел, но рано или поздно такую задачу могут поставить и маркетологу, ведь, как мы уже говорили, цена – это инструмент, которым он должен уметь пользоваться. Сложного в этом ничего нет. Сначала определите принципы ценообразования и установите базовую цену на продукт. Затем все станет гораздо проще.

При значительном количестве товаров в группе можно воспользоваться рассчитанным отношением коэффициента наценки (К) для основного продукта.

$$K = \text{Цена реализации} : \text{Себестоимость.}$$

Далее для каждого товара группы его себестоимость (в простейшем случае цена на складе) умножается на полученный коэффициент. Получаем базовый прайс-лист, в который могут быть внесены поправки, например, исходя из маркетинговых целей по каждому товару. Для розничного магазина на этом можно остановиться. Но чаще проблемы ценообразования волнуют оптовые компании, для которых важно определить принципы расчета оптовых скидок.

Все скидки мы здесь рассматривать не будем, остановимся на тех, которые используются наиболее часто:

- скидка от партии отгрузки;
- скидка от объема договора;
- скидка по условиям оплаты.

Скидка, которую вы предоставляете оптовым покупателям и обозначаете в прайс-листе, прежде всего зависит от вашей политики выстраивания партнерской сети. Ведь этими скидками вы фактически даете заработать вашим партнерам в цепочке сбыта. Предлагаем следующий подход.

1. Определите рекомендуемую розничную цену.

2. Зная себестоимость и желаемую рентабельность, рассчитайте цену для крупного оптовика.

3. Ориентируясь на желательный уровень наценки для каждого из участников сбытовой цепочки, установите уровни наценки к минимальной оптовой цене.

4. Обратным расчетом получите размер скидки от рекомендуемой розничной цены. Например, если минимальная цена для мелкого опта 100 рублей за единицу, а рекомендуемая розничная наценка – 140 рублей (наценка 40 %), то:

$$\begin{aligned} \text{Розничная цена} &= \text{Мелкооптовая цена} \times (1 + 40\%) \\ (140 &= 100 \times (1 + 0,4)). \end{aligned}$$

Но принимая ее за базовую цену и рассчитывая от нее скидку, получаем, что скидка должна быть 28,6 %.

$$\begin{aligned} \text{Скидка} &= (1 - (\text{Мелкооптовая цена} : \\ &\quad : \text{Розничная цена})) \times 100\% \\ (28,6\% &= (1 - (100 : 140))) \times 100\%. \end{aligned}$$

При расчете скидки от базовой цены учтите, что в формуле для расчета скидки, для каждой колонки должна стоять именно она.

Примерный расчет по приведенной схеме представлен в табл. 5.1. В зависимости от условий можете ввести дополнительные уровни скидок, увеличив число колонок прайс-листа.

Таблица 5.1  
Примерный расчет скидок

Показатель	Крупный опт	Опт	Мелкий опт	Рекомендуемая розничная цена
Наценка от предыдущей цены, %	–	17	29	39
Скидка от розничной цены, %	52	44	28	–
<b>Цена, руб.</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>125</b>

Вам останется оформить подготовленный документ как прайс-лист и подписать его у руководителя. При этом скидки можно и не указывать, ограничившись ценами. Это зависит от вашего стиля работы с покупателями.

Но прайс-лист – еще не все. Если вы работаете в оптовой компании, наверняка будут специальные условия для фирм, заключивших долгосрочный договор. Вот тут и пригодится тот резерв, который вы предусмотрели. Предоставление дополнительных скидок в этом случае вполне оправдано. Ведь вы, во-первых, обеспечиваете загрузку оборудования, что при постоянных затратах приводит к увеличению прибыли; во-вторых, снижаете риски для своей компании, заранее гарантируя сбыт произведенной продукции.

Могут быть и другие скидки, которые вы предусмотрите для решения маркетинговых задач. Например, скидка за развитие ассортимента, которой производители поощряют закупку дилерами новой продукции.

Иногда вместо скидок вводятся бонусы – отгрузка премий за выполнение тех или иных условий продукцией из ассортимента компании. Так решаются сразу две задачи: поощряются действия партнера, выгодные для производителя, и уменьшается выделяемая на поощрение сумма (ведь, реализуя бонусы, партнер получает сумму выше закупочной, а компании-производителю они фактически обходятся по себестоимости).

\* \* \*

После долгих обсуждений с руководителем отдела продаж Степан подготовил необходимый документ. Самое главное, что программа продаж была плодом совместных усилий, поэтому отражала реальное положение дел на рынке.

### **ПРОГРАММА УСЛОВИЙ ПРОДАЖ НА 20\*\* ГОД**

**(внутренняя)**

**Прайс-лист**

Основным документом, определяющим цену на партию товара, является прайс-лист. Устанавливается следующая система скидок, в зависимости от объема продаж.

<b>Объем закупок в месяц, т</b>	<b>0–3</b>	<b>3–16</b>	<b>16–36</b>	<b>36 и более</b>
Уровень скидки, %	Базовая цена	8	13	15

При заключении дилерского договора партнеры подписывают ориентировочные объемы закупки по месяцам.

#### **Скидки**

##### **Дилерские скидки**

<b>Годовой объем по дилерскому договору, т</b>	<b>5–10</b>	<b>10–25</b>	<b>25–35</b>	<b>Свыше 35</b>
Дополнительная скидка к прайс-листу, %	1,5	2,4	3,5	4,5

При подписании дилерского договора, в зависимости от обязательств дилера, по годовому объему закупки устанавливаются дополнительные скидки к прайс-листу. Месячный объем закупки дилер определяет самостоятельно.

#### **Бонусы**

##### **Особые условия**

Все бонусы, отгружаемые дилеру, включаются в общий тоннаж, учитываемый при выполнении договора.

##### **Бонус за выполнение плана отгрузок**

Для компаний, которые подписали договор на объем не менее фактически выбранного объема 20\*\* года и которые выбрали в текущем месяце объем продукции, прописанный в договоре, начисляется бонус в размере 1,5 % от суммарного объема отгрузок данного месяца. Отгрузка бонуса осуществляется со следующей отгрузкой дилеру.

Подготовленный документ обсуждался и был принят на следующем же совещании по сбыту. Что неудивительно, ведь он стал результатом совместной работы отделов маркетинга и продаж, да и экономически был хорошо обоснован.

## Расставляем сети

«Так. — Петр Петрович сидел за своим столом на совещании руководителей отделов. — Мы собираемся развиваться или нет? — Вопрос был риторический, но большинство из присутствующих кивнули. Он посмотрел на Степана. — Ты планируешь основное развитие через выход на рынки в других регионах. А как ты себе это представляешь? — Степан не смутился. — Список регионов с основными характеристиками у меня есть, надо только выбрать те, которые для нас привлекательнее. Потом с отделом продаж наметим сроки... Отлично! Завтра к вечеру дайте мне план, что мы будем делать и кто за что отвечает. А потом за работу. Так какой у нас следующий вопрос?..» — И совещание потекло своим чередом.

\* \* \*

Когда становится очевидным, что на рынке достичь запланированных темпов роста невозможно, у компании два пути — либо развивать свой продукт, то есть выпускать новые товары, расширять ассортимент, вводя в него новые группы, либо выбрать стратегию развития через выход на новые рынки. При этом мы рассматриваем выход в новые регионы именно как выход на новые рынки. С одной стороны, нет различий в языке, налоговых условиях. Но, с другой стороны, при ограниченных ресурсах выбор наиболее привлекательного региона (если они различаются по условиям), ценовой и рекламной политики напоминает работу на неизвестных рынках. Немного отличается ситуация, когда компания строит дилерскую сеть сразу в масштабах страны. Здесь на первое место выходит технология привлечения партнеров, выстраивание долгосрочных взаимоотношений. В этом случае, возникает проблема выбора: создать собственную систему продаж или привлечь к сотрудничеству независимых партнеров (дистрибьюторов). Как принять правильное решение?

На самом деле выбор схемы организации каналов сбыта зависит от многих причин. В частности на это влияют уровень

конкуренции на рынке, имеющиеся финансовые ресурсы, барьеры входа на региональный рынок и многое другое. Как правило, компания стремится привлечь региональных партнеров, и только когда поставленные цели в регионе не достигаются, рассматривается возможность открытия собственных филиалов.

В качестве примера давайте рассмотрим лишь несколько факторов, влияющих на выбор канала. Но перед этим определимся с характеристиками самих каналов.

- Канал прямых продаж — собственные магазины, работающие с розничными покупателями.
- Короткий канал — компания работает с оптовиками, которые напрямую продают товар в магазины.
- Длинный канал — классическая схема, включающая трех и более посредников в цепочке от производителя до конечного покупателя.

Чаще всего в структуре дистрибуции используются два уровня, что сокращает число контактов производителя с небольшими компаниями и соответственно сокращает расходы на логистику. Какие основные факторы можно учитывать при выборе лучшего варианта? Предлагаем следующие.

**1. Территориальные характеристики рынка** — чем рынок удаленнее и больше, тем целесообразнее охватывать его с помощью длинного канала сбыта, привлекая региональных оптовиков, которые сократят ваши затраты на логистику и соответственно повысят прибыльность продукта в цепочке сбыта, делая его привлекательнее для продавцов следующего уровня. Учитывая масштабы нашей страны, неудивительно, что большая часть продаж идет через оптовые компании.

**2. Характеристики самого товара** — чем товар «неудобнее» в транспортировке и хранении, чем он уникальнее, тем сложнее будет найти партнеров для работы с ним, а значит, тем короче будет канал сбыта. Становится понятно, почему работа на рынке B2B сложных товаров через посредников вызывает столько труд-

ностей. Слишком много нюансов при продаже. И решить их может, как правило, только производитель. Поэтому чем ниже стандартизация товара, тем короче ваш канал сбыта.

**3. Характеристики самой компании** — крупная компания с большими ресурсами может позволить себе долгое время держать убыточное подразделение, вкладывая в его развитие значительные средства. Для небольших фирм это, как правило, неприемлемо. Отсюда очевидное стремление «молодых» предприятий привлечь крупных партнеров, которые возьмут на себя проблемы сбыта. Ограничением в этом случае выступает ассортимент. Чем он больше, тем сложнее работать оптовику, и тем короче должен быть канал сбыта. Зачастую компании с большим ассортиментом имеют единственную возможность вести деятельность через свои розничные магазины. И даже при развитии и выходе на новые региональные рынки они вынуждены открывать собственные представительства.

Если на основе предварительного анализа вы решили, что выход в регионы целесообразен с помощью развития дистрибуции, вам не обойтись без плана работ по построению партнерской сети. Прежде всего необходимо наметить те регионы, в которые вы хотите выйти в первую очередь.

Затем запланируйте этап сбора контактной информации. Это прерогатива отдела маркетинга. Менеджерам по продажам должна быть предоставлена минимальная контактная информация. Как правило, это телефонные базы данных с названием компаний, которых может заинтересовать ваше предложение. Обратите внимание, мы говорим о минимальной контактной информации.

Поскольку цель плана регионального развития — продажи, результатом предыдущего этапа должна стать детальная информация по региональному рынку. Ее подготовку лучше поручить специалисту отдела маркетинга, но основываться он должен на тех результатах, которые ему сообщают менеджеры по продажам. Поэтому, ставя задачу менеджерам по продажам, сразу предусмотрите их отчетность отделу маркетинга. И если необходимой

информации не будет, свою задачу они не выполнили. Выводы в этом случае можете сделать сами. Кстати, подобное взаимодействие в работе помогает установить контакты и взаимопонимание между отделами продаж и маркетинга.

Можете параллельно готовить текст коммерческого предложения, которое вы отправите потенциальным партнерам.

И не забудьте запланировать необходимое количество командировок. Ведь иногда решающим доводом в пользу сотрудничества с вашей компанией может стать личная встреча с коммерческим директором. А это тоже требует ресурсов, поэтому вряд ли стоит экономить на представительских расходах (конечно, в разумных пределах). Впрочем, удобной альтернативой индивидуальной поездке может стать участие в региональной выставке, но об этом мы поговорим дальше.

А пока сделайте следующее.

- Составьте список регионов, которые могут представлять интерес для вашей компании.
- Определите приоритеты.
- Запланируйте время, необходимое для этапа сбора предварительной контактной информации для работы менеджеров по продажам.
- Предусмотрите, какие результаты должны предоставить менеджеры по продажам по итогам предварительных переговоров.
- Какой отчет должен предоставить отдел маркетинга по региону, основываясь на сведениях, предоставленных менеджерами по продажам.
- Составьте план второго этапа переговоров с выбранными компаниями.

\* \* \*

С помощью Кирилла Степан составил план. Ведь цель у них была одна — сделать компанию успешной. Кирилл хорошо умел вести переговоры с клиентами, но «бумажную работу недолюбливал». Поэтому предложил, чтобы отчет по итогам писал все-



таки Степан, а со своей стороны он обещал содействие в получении необходимой информации менеджерами отдела. Да и сам он собирался подключиться к этой работе. В итоге получился план задач подготовительного этапа. Оба решили, что детально расписывать его не имеет смысла. Главное, обозначить ожидаемые результаты.

### ПЛАН РАБОТ ПЕРВОГО ЭТАПА ПО РАЗВИТИЮ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ ПРОДАЖ КОМПАНИИ «ЯРКИЕ КРАСКИ»

Цель работы по региону — найти партнера, осуществить поставки и заключить дилерский договор на 20\*\* год.

#### Этап 1

На первом этапе решаются следующие задачи.

**1. Отбор регионов.** Осуществляется совместно отделом маркетинга и отделом продаж на основании представленной отделом маркетинга предварительной информации по приоритетам отбора.

*Результат:* список городов по приоритетам, в которых производится поиск партнеров.

*Срок:* 3 дня.

*Ответственный:* отдел маркетинга.

**2. Сбор и предоставление предварительной контактной информации по компаниям региона.**

*Результат:* предварительная контактная информация для менеджеров по продажам; в формате телефон — название компании — дополнительная информация.

**3. Сбор информации по региону.** Информация собирается путем телефонных переговоров по представленной отделом маркетинга базе данных.

*Результат:* по каждому городу должна быть представлена информация, позволяющая наметить дальнейшие действия:

- основные продавцы (минимум 5 компаний);
- объемы их продаж, с какими торговыми марками работают;
- контактные лица (с кем велись переговоры).

По итогам телефонных переговоров менеджер по продажам представляет следующую информацию:

- дата звонка, краткое содержание и результат переговоров;
- отношение к предложению сотрудничества от «Ярких красок»;
- дата следующего звонка.

*Примечание:* формы для сбора информации составляет отдел маркетинга.

**4. Составление отчета.** Отдел маркетинга на основе собранных данных составляет отчет по каждому региону. Дополнительно он получает устную информацию в ходе беседы с менеджерами отдела продаж.

*Результат:*

- сводная информация по региону;
- список компаний для предложения по дилерской программе;
- план переговоров на следующий месяц (компания — контактное лицо — дата звонка — предложение).

#### Этап 2

На втором этапе по итогам собранной информации менеджеры отдела продаж проводят переговоры для заключения договоров о партнерстве с выбранными компаниями.

По итогам этого этапа представляется отчет:

- дата звонка, краткое содержание и результат переговоров;
- дата следующего звонка;
- ожидаемый объем, ожидаемая дата отгрузки.

Составляется дальнейший график работы по результатам заключенных договоров.

*Результат:*

- заключенный договор на 20\*\* год;
- первая отгрузка партнеру.

План устроил всех, список городов составили быстро. Менеджеры по продажам, конечно, были не очень довольны: им не хотелось «лишней работы». Но Степан с Кириллом объяснили, что это нужно только для того, чтобы не потерять важные сведения. Они согласились попробовать, и Степан принялся за подготовку информации по городу, который стоял первым в списке...

## В прицеле — целевые группы

В первую очередь, Степан решил заняться программой продвижения. Бюджет был небольшой, поэтому основная задача — использовать его максимально эффективно. Хотелось, чтобы компанию на рынке узнавали, чтобы она имела свое лицо. А для этого все усилия следовало направить на то, чтобы любая информация о фирме, которую получает покупатель или партнер, была направлена на формирование желаемого имиджа. Важнейшие из приоритетных направлений — проведение рекламной кампании и участие в ближайшей выставке. К этому списку он решил добавить и разработку сайта. В век информационных технологий не использовать этот канал коммуникаций было неразумно. Как он предполагал, в результате должно получиться три отдельных плана, направленных при этом на решение одной задачи — формирование желаемого образа компании, способствующего достижению поставленных целей по продажам.

## В едином ключе

Весь маркетинговый план в большинстве случаев посвящен только рекламной кампании. И хоть это неправильно, часто из всех инструментов маркетинга, входящих в комплекс 4P, в распоряжении маркетолога остается лишь один — продвижение. Но даже в этом случае необходимо использовать малейшую возможность повышения эффективности маркетинга. В последнее десятилетие фокус маркетинга сместился на концепцию брендинга. Хотя в отличие от четких целей, которые могут быть поставлены для других маркетинговых инструментов, именно эта концепция наименее формализуема. В то же время основная идея брендинга — формирование образа компании, который дает ей преимущества перед конкурентами, — позволяет использовать и остальные инструменты маркетинга, а главное, помнить о том, что любое взаимодействие с клиентом или партнером формирует имидж предприятия. Не следует об этом забывать, когда

принимаются решения по продукту, цене, местам продаж. Иными словами любая информация, которую получают участники рынка, должна быть согласована.

Компании с историей в несколько лет и с минимальным бюджетом продвижения тяжело говорить о построении собственного бренда. Но вот об имидже задуматься стоит. Что такое бренд? Точного количественного определения не существует. Немного изменив определение, данное американской ассоциацией маркетинга, можно сказать, что бренд — это образ, который ассоциируется с компанией или продуктом, обладающий значимыми преимуществами по определенному набору характеристик у большей части целевой аудитории при сопоставлении с товарами, которые удовлетворяют аналогичные потребности, что определяет его большую ценность для этой целевой аудитории.

Ключевое слово — образ. Имидж ведь тоже образ, значит, подчиняя все свои действия формированию желаемого образа фирмы, вы фактически начинаете формировать бренд, а согласно древней китайской мудрости, даже самая длинная дорога начинается с первого шага (рис. 5.4).

Чтобы этот шаг был сделан в правильном направлении, сформируйте, прежде всего, какой же образ вы хотите создать. Мы говорили об этом, когда обсуждали миссию компании. Но даже если миссию вы посчитали чем-то излишним, то без формирования желаемого образа фирмы не обойтись. Иначе вы просто не сможете оценивать правильность решений, которые будете принимать по маркетинговым инструментам. Ведь любой из них обеспечивает коммуникации с покупателем, вашими партнерами и другими участниками рынка.

По сути, мы говорим о том, что вам необходимо придерживаться ориентации на интегрированные маркетинговые коммуникации. Иными словами, любая коммуникация компании должна быть направлена на формирование желаемого образа. Будь то стиль рекламного объявления, издания, где оно размещается, оформления магазина, упаковки и внешнего вида товара.



**Рис. 5.4.** Формирование образа компании или продукта

Ориентируясь на потребителя, мы вынуждены согласовывать все методы фирмы по передаче ему информации.

Если вы решили, что ваша компания достойна выделиться из среды себе подобных, пусть это станет отдельным планом по улучшению имиджа.

- Сформулируйте желаемый образ предприятия (если вы этого еще не сделали).
- Определите основные принципы, которых необходимо придерживаться для создания необходимого имиджа. Определите эти принципы в отношении:
  - ◆ продукта;
  - ◆ ценовой политики;
  - ◆ мест продаж;

- ◆ рекламных обращений и других инструментов продвижения.
- Сформируйте папку фирменного стиля.
- Начните составлять план действий по согласованию всей информации, которую могут получать ваши клиенты и партнеры при любом взаимодействии с компанией.

\* \* \*

Степан перечитал тот абзац в начале плана, где говорилось об образе фирмы: «Молодая динамично развивающаяся компания с командой специалистов высокого уровня, использующая прогрессивные технологии как в производстве, так и в бизнесе. Гибко реагирует на изменения спроса, выпускает продукцию высокого качества по конкурентноспособным ценам».

Хотелось, чтобы компанию воспринимали именно так. Но подобный образ сформируется только тогда, когда любая информация, которую получают клиенты и партнеры, будет способствовать этому. Степан задумался. Написать легко, а как осуществить на практике? На что обратить внимание? Ладно, попробуем порассуждать.

«Молодая». Ну это понятно и легко. Компании всего два года. Как и где это можно показать? Во всех рекламных и информационных текстах можно указывать год основания предприятия. Стиль рекламных обращений — легкий, без стремления подражать «ветеранам отрасли». Рекламные материалы должны быть ярких цветов. В продвижении возможны нестандартные приемы — «несолидные» для крупных компаний.

«Динамично развивающаяся». Одних слов тут не достаточно, чтобы получить доверие партнеров. Лучше всего это подтвердят новости о постоянных улучшениях деятельности. Значит, стоит обратить внимание на возможности корпоративной рассылки. О любом положительном изменении в компании надо сообщать партнерам. В газетах про это не напишут, но информацию на сайте фирмы можно размещать

хоть каждый день. А профильные сайты с удовольствием ее скопируют.

«*Специалисты высокого уровня*». Об этом скажут статьи в профессиональных изданиях. В крайнем случае стоит предусмотреть соответствующий раздел на сайте компании.

«*Прогрессивные технологии*». Петр Петрович обещал, что скоро купим новую производственную линию, так что тут мы говорим правду. Значит, будет возможность оперативно выпускать новинки.

После того как Степан «прошелся» по основным характеристикам желаемого образа, получился список задач, над которыми можно было поработать.

## Пара слов о рекламе

О планировании рекламных кампаний написаны отдельные книги. Здесь мы хотели бы очень кратко остановиться только на некоторых моментах, вызывающих сложности при разработке маркетингового плана.

Начнем с того, что, если вы разрабатываете рекламную кампанию как самостоятельный план, то целесообразно все-таки обозначить в первой части документа принципы, которых вы будете придерживаться. Эту часть документа, как и часть общего маркетингового плана, следует озаглавить «*Политика продвижения*». Она будет предназначена для согласования целей, ресурсов и общего видения. Начать можно, например, так: «Учитывая рыночные цели по увеличению доли рынка и стабилизации объемов продаж у региональных дилеров, а также по развитию нового направления компания “Клубок” планирует увеличение затрат на рекламную поддержку своей деятельности. Кроме того, следует учитывать возросшую активность конкурентов, в первую очередь “Нитки” и “Иголки”, что приводит к необходимости формирования рекламного бюджета на основе конкурентного паритета. В связи с этим целесообразно согласовать общие точки зрения на планируемую рекламную политику». Изложив далее свое видение, вы получите обоснованное

мнение руководителя и поймете, насколько совпадают ваши точки зрения и что следует сделать, чтобы работать в одном ключе — откорректировать ваше мнение с учетом новой информации, которую вам, несомненно, сообщат, либо найти аргументы, чтобы убедить оппонентов принять вашу точку зрения. Если план рекламной кампании пишется в рамках общего плана маркетинга, то это необязательно, ведь общее видение вы уже согласовали. Приводить тут примерный план рекламной кампании практически бесполезно: слишком много нюансов в каждом конкретном случае. Тем не менее существует определенный алгоритм, которого можно придерживаться. Попробуйте выполнить следующие действия:

- выделите целевые группы воздействия;
- сформулируйте цели (рекламной кампании, участия в выставке, создания интернет-сайта и т. д.);
- сформулируйте сообщение, которое необходимо донести до ваших клиентов;
- определите каналы коммуникаций, по которым ваше сообщение должно поступать к целевым группам;
- назовите каналы, по которым клиент может получать информацию о компании и товарах;
- составьте календарный график задач рекламной кампании и бюджеты.

Завершив планирование рекламной кампании, посмотрите, насколько согласованы сообщения, которые вы передаете клиенту с помощью рекламных каналов и те, которые он получает в ходе контактов с вашей компанией и товаром. Помните о том, что продажи в конечном итоге зависят от всех аспектов маркетинга, и, планируя рекламную кампанию, неплохо бы посмотреть, какая упаковка у продукта, как выглядят продавцы (менеджеры по продажам) и с каким настроением они обслуживают покупателя. Между прочим, эти задачи тоже можно включить в маркетинговый план — работу с продавцами и подготовку для них презентационных материалов, аргументации.

Все это не только приведет к практическим результатам, но позволит отделу маркетинга тесно взаимодействовать с другими отделами.

\* \* \*

В первую очередь, Степан решил остановиться на плане рекламной кампании. План — это фактически график выполнения задач, которые должны быть решены для достижения поставленных целей. Поэтому расчеты в нем вряд ли уместны.

### РЕГИОНАЛЬНАЯ РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ

#### Маркетинговые цели по региону.

1. Увеличить продажи до 30–50 т в месяц в период максимального спроса (май–август).
2. Повысить известность торговой марки «Яркие краски» до 10–15 % (спонтанная) и 30–40 % (наведенная).

#### Рекламные задачи на текущий год.

1. Обеспечить достаточный уровень знания ассортимента и преимуществ продукции «Яркие краски» по следующим целевым аудиториям:
  - директора магазинов Регина;
  - товароведы;
  - продавцы секций ЛКМ.
2. По базе магазинов, имеющих отделы ЛКМ, провести почтовую рассылку.
  - Содержание почтовой рассылки: информация о компании, ассортимент продукции, перечень услуг по рекламной поддержке, отзывы успешно сотрудничающих с компанией магазинов, предложение о встрече с менеджерами и презентации продукции в магазине.
3. Провести опрос среди директоров магазинов о формах рекламы: нужны ли плакаты, оформление витрины, в какое время можно пригласить продавца ЛКМ на семинар в компанию.
4. Составить список магазинов, сотрудничающих с компанией и готовых предоставить витрину магазина для рекламы продукции «Яркие краски».

5. Разработать стандартное оформление витрины.
6. Изготовить листовки.

Акцент в рекламной кампании по региону будет сделан на повышение известности торговой марки «Яркие краски». Рекламная кампания охватит следующие целевые аудитории.

Целевые аудитории	Каналы распространения рекламы	Мероприятия
Конечные потребители	Бесплатные газеты	Размещение тематических статей
	Наружная реклама	Три щита с апреля по июнь на въездах в город
	Радио	Нет
	ТВ	Рекламные ролики: 10, 20 секунд на апрель и одну неделю в мае
Строители, дилеры	Специализированные журналы, городские телефонные справочники	Размещение строчной информации в «Стройке»
Директора магазинов, товароведы	Почтовая рассылка. Прямые контакты менеджеров отдела продаж	Нет
Продавцы отделов ЛКМ	Рассылка, интернет-сайт, прямые контакты менеджеров отделов продаж	Семинар
		Конкурс «Лучший продавец»

Форма календарного плана мероприятий и бюджета совпала с той, которую Степан использовал для общего маркетингового плана, так что воспринималась она как уточнение.

\* \* \*

В этой части, посвященной планам построения коммуникаций компании, хотелось бы подробнее остановиться на двух аспектах — подготовке и проведению выставки и планированию открытия интернет-представительства компании, как вызывающих наибольшее количество вопросов.

## Выставка как проект

Что делать маркетологу, если участие в выставке предусмотрено планом маркетинга? Как подготовиться к ней, чтобы получить наибольшую пользу для компании?

Автору приходилось участвовать в выставках в качестве руководителя отдела маркетинга, а также помогать готовиться к ним в качестве консультанта. Общее число выставок, в которых он принимал участие, приближается к двум десяткам. С одной стороны, опыт достаточно большой. А с другой стороны, участие в выставках еще не превратилось для него в рутину. Поэтому каждая из них — яркое событие, после которого чувствуется удовлетворение от хорошо выполненной работы. Рассказать обо всех нюансах подготовки к выставке в рамках одной главы, конечно же, невозможно, поэтому мы хотели бы обозначить подход, который поможет вам понять ваши задачи.

Сама подготовка к выставке напоминает цикл маркетингового планирования. Прежде чем принимать решение об участии или планировать задачи, которые необходимо будет решить, нужно получить информацию. Как минимум следует знать число участников и посетителей, кто из конкурентов и партнеров там будет, какие каналы коммуникаций можно использовать, какова стоимость аренды и сопутствующих услуг, какие события (вроде конкурсов по продукции) приурочены к выставке и т. д.

Поставьте цели участия и не забудьте, что по итогам выставки необходимо сделать отчет с анализом этих целей и их достижения. Далее необходимо составить список задач, которые должны быть решены в ходе выставки и при подготовке к ней. Как правило, он достаточно широк и зависит от маркетинговой политики компании.

Прежде всего стоит выделить блок *коммуникационных задач*, которые направлены на работу с клиентами — существующими и потенциальными.

Отметим и *задачи, которые охватывают направление PR-деятельности компании*: встречи с журналистами, предо-

ставление сведений о компании и ее продукции представителям СМИ во время выставки, конкурсы и общение непосредственно с конечными потребителями. Эти задачи можно решать, используя различные инструменты, начиная от пресс-релизов и закаявая участием в специальных информационных выпусках СМИ, посвященных выставке.

Наконец, *задачи информационного блока*, то есть по сбору информации. Они абсолютно необходимы для эффективного участия в выставке.

Упомянем и о необходимости решения задач подготовительного этапа в части работы с партнерами. Например, привлечение на выставку своих постоянных партнеров, предварительное информирование потенциальных клиентов, подготовка соответствующих материалов.

Обязательно определите с ресурсами, которые вы сможете использовать в ходе подготовки и участия в выставке. Это не только деньги, хотя большая часть вопросов и решается с их помощью. К ресурсам относится площадь на складе или в офисе, на которой вы расположите необходимые для отправки на выставку материалы, оборудование и многое другое. Состав команды должен быть оговорен заранее, и следует предусмотреть варианты замены на случай форс-мажора.

Со всеми руководителями отделов должны быть согласованы даты и время, на которое вы получаете право использовать предоставленных людей и технику. Будет лучше, если распоряжение руководителя будет подкреплено приказом по компании.

В результате у вас должен появиться график, на котором будут отмечены все работы, которые нужно выполнить, с их начальными и конечными датами. Можете выбрать наиболее удобные вам инструменты планирования. Подойдет и список необходимых дел, записанный в ежедневнике, и файл проекта в MS Project — все зависит от масштабов участия и вашего опыта. Главное не форма, а выполнение намеченного. Кроме того, всегда лучше иметь план действий на случай непредвиденных обстоятельств.

Обязательно согласуйте ваш операционный план с графиком платежей. Календарь планируемых платежей, представленный к утверждению руководителю, на начальном этапе подготовки позволяет вовремя внести коррективы при проблемах с утверждением бюджета. Да и в последующем это будет тот документ, на основании которого можно требовать выделения средств. В случае сокращения бюджета в процессе реализации принятых планов подготовки, что, надо признаться, бывает достаточно часто, можно говорить и об изменении целей и задач. Согласитесь, ведь глупо требовать того же результата, если бюджет подготовки к выставке сокращается.

И не забудьте обратить внимание на стоимость дополнительных услуг. На некоторых выставках подключение электричества для необорудованной площади обойдется в сумму, сопоставимую с арендой минимальной площади.

А теперь очень кратко пройдем по тем задачам, которые вам придется решить в ходе планирования участия в выставке. Прежде всего — выбор стенда. Он должен соответствовать вашим задачам и финансовым возможностям. Обратите внимание на потоки посетителей, которые вы можете прогнозировать исходя из его расположения, а также соотнесите расположение вашего стенда с расположением стендов конкурентов. Что касается площади, то эффективным может быть стенд и в 6 квадратных метров, и в 60, это зависит от того, как будет организована работа на стенде. Бюджеты редко бывают неограниченные, а плата за аренду, как правило, достаточно велика, да и стоимость строительства и оформления стенда растет пропорционально его площади.

Что необходимо принять во внимание?

С представителями каких целевых групп желательно получить контакты и в каком количестве. Конечно, хочется, чтобы мимо вашего стенда проходило как можно больше людей, но если вы ориентированы только на специалистов, лучше быть чуть в стороне.

Число членов команды для работы на стенде. Оптимально, если на одного стендиста приходится 4–6 квадратных метров.

Что и каким образом будет представлено на стенде. Одно дело, если вы предлагаете программное обеспечение, и совсем другое, если хотите показать в действии ваш новый деревообрабатывающий станок.

Планируя, что вы будете показывать на вашем стенде, отталкивайтесь от поставленных задач. Определите, с помощью каких из представляемых вами продуктов и с какой целевой аудиторией вы будете их решать. В любом случае не забывайте о том, что посетители выставки ждут новинок. Даже если вы считаете, что никаких новшеств у вас быть не может, не разочаровывайте их — покажите один-два образца товара, который появился у вас несколько месяцев назад. Или который появится не раньше, чем через месяц. Главное показать, что ваше участие в выставке оправдано.

Что касается установления цен, то на время выставки можно использовать те же стратегии, что и в обычной практике ценообразования. Желательно, чтобы цены обозначенные на выставке, действовали и какое-то время после нее. Именно поэтому часто цены пересматривают специально к выставке, и подписывается новый прайс-лист.

Ваша главная задача — привлечь именно тех посетителей, которые вам нужны. Поэтому каждую целевую группу необходимо рассматривать индивидуально, выстраивая план коммуникаций в соответствии с ее особенностями и потребностями. Скажем, если необходимо привлечь внимание максимального числа посетителей выставки, поскольку они ваши конечные потребители, можно устроить на своем стенде шоу с нанятыми артистами. Только вряд ли при этом вы сможете провести серьезные переговоры.

Привлечь целевую группу узких специалистов можно с помощью определенных информационных ресурсов и сообщений, попадающих в стереотип восприятия данной целевой группы.

Для представителей каждой группы может быть свой набор рекламных материалов, соответствующих ее интересам. Даже

если вы не рассматриваете в качестве целевой группы посетителей не специалистов, не экономьте на информационных буклетах для массовой раздачи. Естественно при этом необходимо соблюсти баланс качества и цены.

Не забывайте о своих партнерах. В рамках выставки может быть проведено и ежегодное собрание дилеров, и семинары-презентации новой продукции, и другие мероприятия, направленные на сохранение лояльности к вам. В конце концов проявить уважение к партнеру, отправив ему пригласительный билет на выставку, — часть вашего корпоративного PR.

После выставки появляется множество информационных поводов, которые желательно использовать в PR-кампании. Пожалуй, стоит сказать и о том, что выставка входит в комплекс маркетинговых коммуникаций, поэтому лучше рассматривать рекламу в СМИ перед выставкой и во время нее в общем плане рекламной кампании.

Контакты после выставки очень важны для того, чтобы о вашей фирме сложилось хорошее мнение, поэтому обязательно напишите посетителю, если он оставил визитку, и поблагодарите его за посещение вашего стенда. Тем более не забывайте выполнить обещание предоставить необходимую информацию.

Наконец, планируя выставку, стоит обратить внимание на персонал. Без хорошо подготовленной команды не обойтись. От этого в значительной степени зависит ваш успех. Можно иметь отличный стенд в хорошем месте и «провалить» выставку, а можно, благодаря эффективной работе команды «спасти» выставку, даже если были небольшие сбои во время подготовки.

Как видите, план участия в выставке, хотя он и может быть представлен на одной странице, подразумевает целый комплекс работ, учитывающий практически все аспекты маркетинга компании. Именно на этом примере становится понятнее идея интегрированных маркетинговых коммуникаций, когда эффект от совместного использования средств маркетинга выше, чем их применение по отдельности.

\* \* \*

Степан подготовил предварительный план участия в выставке.

### ПЛАН УЧАСТИЯ В ВЫСТАВКЕ КОМПАНИИ «ЯРКИЕ КРАСКИ»

#### Цели

1. Поиск партнеров в регионах — в рамках выставки должна быть собрана информация о потенциальных партнерах компании «Яркие краски».
2. Коммуникационная составляющая — переговоры с партнерами в рамках выставки. На выставку приглашены партнеры, с которыми у компании заключены договора на поставку. В рамках выставки планируется провести переговоры о продолжении сотрудничества с тремя компаниями.
3. Информационные цели — получить сведения о компаниях, участвующих в выставке.

#### Стенд

Общая площадь — 12 кв. м

Конструкция — типовой стенд.

Оформление — создание выставочной экспозиции планируется поручить специализированной дизайнерской фирме, проявившей наибольшую заинтересованность в получении заказа.

#### Печатные материалы

Непосредственно к первой выставке нужно напечатать рекламные материалы. В качестве необходимого минимума предлагается издать следующие проспекты:

- презентационную папку-проспект;
- представление фирмы (черно-белый вариант);
- представление ассортимента фирмы (черно-белый вариант);
- листовки (прайс-листы, технические описания и т. д.).

В процессе работы возможно уточнение количества и состава рекламных материалов.

По итогам работы на выставке вся собранная информация должна быть обработана в течение одной недели после ее завершения.



Степан решил вернуться к детализации плана, когда будет принято окончательное решение об участии.

### **Сайт — в ряду маркетинговых инструментов**

Еще один непростой вопрос, который приходится решать маркетологу, — создание корпоративного сайта.

Итак, директор решил, что вашей компании нужен сайт. В современных условиях бизнеса компания без сайта — такой же нонсенс, как и компания без телефона. Что первым делом сделает ваш потенциальный партнер, когда получит от вас предложение о сотрудничестве? Правильно, попытается узнать хоть что-то о вашей фирме. А какой информационный ресурс сейчас наиболее доступен? Интернет. А теперь представьте, что тот, от кого зависит, принимать ваше предложение или нет, заходит в Интернет и... в лучшем случае не находит о вашей компании ничего, в худшем — какую-то реплику ушедшего от вас три года назад сотрудника о том, как все у вас плохо. Интерес к вашему предложению заметно снизится, первое мнение о предприятии уже сложилось, и, чтобы изменить его, потребуется много труда. Гораздо лучше, если, набрав в поисковике название вашей компании, он на первой строчке увидит адрес сайта, который принадлежит именно вам. И зайдя на этот сайт, убедится, что компания крупная и не первый год на рынке, что сотрудники у вас сплошь профессионалы, а в прессе есть статьи о вас, которые можно прочитать здесь же. Да и о покупателях вы заботитесь, поскольку вся необходимая информация о ваших товарах или услугах аккуратно выложена на сайте. А если еще он сможет прочитать новости вашей компании, которые появляются на сайте пару раз в неделю, то поймет, что жизнь у вас бьет ключом, и лучшего партнера ему просто не найти.

Вывод: сайт компании нужен. Прежде всего он необходим как инструмент вашего бизнеса. Каждый инструмент эффективен в той деятельности, для которой он предназначен. Можно, конечно, и микроскопом гвозди забивать, только вот стоит ли. Вроде это всем очевидно, откуда же в Интернете столько сайтов, которые

непонятно зачем сделаны: последняя новость на них двухлетней давности, а цены в прайс-листе не менялись со дня, когда они в первый раз появились в сети. Скорее всего их делали по принципу «чтобы был», поэтому, дабы не уподобляться тем, кто бросает деньги на ветер, для начала определитесь, что вы ждете от сайта, какие цели ставите. Это решение должно быть принято тем, кто поставит потом подписи на документах в ходе работы по сайту.

Решено — вы тот сотрудник, который принимает решения, или их подготавливает. Цели сайта ясны. Пришло время обратиться к фирме, которая профессионально работает в этой области. Однако лучше заранее подготовить необходимый минимум информации. И не забудьте уточнить бюджет проекта, хотя бы ориентировочный, если вы изначально не планируете потратить столько, сколько потребуется для достижения поставленных целей. А поскольку такое (предоставление неограниченного бюджета) случается достаточно редко, будьте готовы скорректировать цели в соответствии с имеющимися финансовыми возможностями.

Сайт — средство коммуникации, поэтому определите целевые группы, на которые он рассчитан. Разумеется, на первом месте будут ваши клиенты, только стоит учитывать различия между сегментами. Например, если вы работаете и с розничными, и с оптовыми покупателями, необходимо различать их потребности. К сожалению, о других целевых группах часто забывают или не рассматривают их вообще. Но ведь есть еще посредники, работающие в разных каналах сбыта, а они хотят найти на сайте информационную поддержку, которая поможет им продвигать вашу продукцию. Кроме того, журналисты (вы ведь задумывались о PR) и, наконец, конкуренты, которые, уверяем вас, тоже посетят ваш сайт. Стоит подумать о сотрудниках и отделах компании, которые также могут входить в число целевых групп. Данный аспект достаточно часто упускают из внимания, однако при наличии филиалов, это очень важно: сайт может стать инструментом для формирования корпоративной культуры. Разумеется, в зависимости от вашей точки зрения данный список может быть расширен или изменен.

Подумайте, какие бизнес-задачи или задачи, связанные с маркетинговыми коммуникациями, можно решить с помощью сайта. Что касается бизнес-задач, то не обязательно сразу замахиваться на интернет-магазин, но прием запроса от потенциального заказчика достаточно просто организовать. Здесь целесообразно привлечь сотрудника, который компетентен в вопросах функционирования бизнеса компании. Ведь реализованные инструменты должны работать, и, если оформленный на сайте заказ попадает «в никуда», это беда не сайта, а организации. Сразу оговоримся, что с помощью интернет-технологий можно реализовать значительное число бизнес-процессов компании, связанных с продажами и закупками. Решение о том, стоит ли этим заниматься, определяется экономической эффективностью и стратегией развития фирмы. Также отметим, что не стоит вдаваться в технические детали реализации, поскольку заниматься этим должны специалисты, имеющие опыт проектирования информационных систем.

В сфере маркетинговых коммуникаций сайт может решать практически любую задачу.

*Реклама.* Если вы проводите рекламные кампании, сайт должен стать одной из ваших рекламных площадок. Желательно предусмотреть возможность размещения рекламных обращений или даже отдельный раздел, посвященный проводимой кампании.

*Стимулирование сбыта.* Купоны на скидку, специальные предложения могут быть размещены на сайте. Причем, обратите внимание, предоставление их посетителям — потенциальным покупателям не требует затрат на распространение.

*Связи с общественностью (PR).* Если ваша компания активно сотрудничает с прессой, часто рассылает пресс-релизы по итогам событий или планирует это делать, стоит подумать о специальном разделе для журналистов.

*Директ-маркетинг.* Вы можете начать формирование круга лояльных потребителей вашей продукции, если организуете информационные рассылки тем посетителям, которые выразили заинтересованность. Разумеется, необходимо сделать эти сообщения интересными.

Также не следует забывать и о возможности сбора маркетинговой информации. Ведь с помощью сайта можно проводить опросы посетителей, выяснять интерес к тем или иным продуктам, представленным на сайте, и многое другое. Все ограничено только вашей фантазией, ну и бюджетом проекта, конечно.

Подумайте, чем еще сайт может быть интересен посетителям. Ведь мало просто привлечь потенциальных клиентов, важно их удержать. Главная цель при этом — сделать так, чтобы сайт был хоть в чем-то уникальным. Причем эта уникальность должна быть необходима целевой группе, иначе в этом нет никакого смысла. Собственно, здесь нужны креативные решения по сервисным функциям сайта. Это требует понимания потребностей целевых групп и знания уже существующих в Интернете решений. Здесь и начинается борьба за потребителя, от которой никуда не деться даже в виртуальном пространстве.

Чтобы легче было сформулировать необходимые требования к дизайну, походите по сайтам конкурентов и компаний, работающих в разных отраслях. Скорее всего в результате ваших путешествий по сети у вас появятся какие-то предпочтения, а может интересные идеи, которые захочется использовать на своем сайте. Это не значит, что нужно копировать чужие решения, но выделить направления, которые соответствуют вашему фирменному стилю и позиционированию компании, — стоит.

Хорошо, если вы оформили все свои требования и пожелания в специальный документ. Его можно озаглавить «Требования к сайту» и представить выбранным компаниям-разработчикам для подготовки коммерческого предложения. И уже на основе коммерческих предложений отобрать ту фирму, с которой вы готовы заключить договор на дальнейшую работу по проекту. При выборе компании не стоит заикливаться на стоимости ее услуг, вы ведь не пойдете на консультацию к врачу только потому, что у него цены самые низкие. Обращайте внимание на то, каким образом будущий партнер предлагает решать поставленные задачи. Хотя на первом этапе работы вам все равно

зададут массу вопросов, чтобы получить и уточнить необходимую информацию. Именно на ее основе будет представлено техническое задание, которое вам предстоит подписать, чтобы перейти к следующей стадии сотрудничества.

Итак, давайте еще раз пройдемся по этапам, которые помогут вам грамотно поставить задачу разработчикам сайта.

Определите целевые группы сайта.

Укажите задачи, которые могут быть решены с использованием интернет-технологий в рамках бизнес-функций компании.

Спланируйте, как будут решаться эти задачи.

Какие инструменты вы намерены использовать для маркетинговых коммуникаций.

Подумайте, чем ваш сайт будет отличаться от других, чтобы привлекать посетителей вновь и вновь.

Составьте функциональную и логическую структуру сайта на основе ваших ответов.

\* \* \*

Степан решил, что если уж делать сайт для «Ярких красок», то он должен быть тем инструментом, который можно было бы использовать для целей маркетинга «по максимуму». Поэтому он написал соответствующие требования.

### ТРЕБОВАНИЯ К САЙТУ КОМПАНИИ «ЯРКИЕ КРАСКИ»

#### Цели и задачи

##### Бизнес-цели.

- Привлечь дополнительных клиентов за счет Интернета.
- Обеспечить возможность включения сайта в бизнес-процессы компании.

##### Коммуникативные цели.

- Донести до потенциальных клиентов необходимую информацию в соответствии с выбранным позиционированием.
- Предоставить посетителям сайтов сведения о предлагаемых товарах и услугах и обеспечить возможность их оперативного обновления.

- Донести актуальную информацию о событиях, представляющих интерес для потенциальных клиентов: проводимых мероприятиях, изменениях в ценах и т. п.

#### Целевые группы интернет-представительства

Среди основных целевых групп, которые представляют интерес для компании, можно выделить следующие:

- оптовые покупатели и партнеры;
- розничные покупатели;
- поставщики;
- сотрудники компании.

#### Решения по дизайну

Дизайн сайта «Яркие краски» предлагается выдержать в дружелюбном, открытом стиле, подчеркивающим уверенность и профессионализм. Дизайн страниц должен быть выполнен с учетом того, что на сайте будет преобладать текстовая информация с необходимым количеством иллюстраций. Дизайн сайта создается дизайнерами компании-разработчика с учетом имеющегося фирменного стиля.

#### Требования к системе администрирования

Система администрирования сайта должна позволять произвольно редактировать структуру разделов и содержание отдельных страниц, в том числе размещать любые текстовые и графические материалы в рамках созданной структуры.

При этом квалификация администратора сайта должна соответствовать пользователю офисных программ.

#### Структура сайта «Яркие краски»

Детальная структура сайта, включая подразделы, разрабатывается на этапе создания технического задания совместно с техническим специалистом компании-разработчика.

Степан подумал, не стоит ли добавить возможность сбора мнений посетителей сайта, но решил, что для начала переговоров этого запроса достаточно, а детали можно будет обсудить, когда будет готовиться техническое задание.

## Вместо заключения. Повторение пройденного

Итак, мы прошли по всем этапам создания маркетингового плана. Надеемся, эта книга стала для вас путеводной нитью, и основной набросок маркетингового плана у вас уже есть.

Давайте вспомним, о чем мы говорили.

Прежде всего вы поставили стратегические цели. И самое главное — согласовали их с другими менеджерами, от которых зависит их достижение, а значит вся ваша управленческая команда работает в едином направлении.

Для того чтобы эти цели обосновать, вам пришлось изучить рыночное окружение и внутренние ресурсы компании. Надеемся, вам удалось заложить основы маркетинговой информационной системы предприятия. Даже если все ограничилось только этим — уже хорошо. Вам удастся сделать так, чтобы отдел маркетинга воспринимался как необходимый отдел, деятельность которого помогает достигать целей и принимать правильные управленческие решения, основываясь на предоставленной им информации.

Учитывая направление развития предприятия и сведения о рыночной ситуации, вы приняли маркетинговую стратегию. Стратегии, которые мы назвали политикой, были определены и в отношении маркетинговых инструментов. Вы поставили цели по развитию продукта, определили принципы ценообразования, сбыта, а также формирования имиджа компании. Фактически здесь вы поставили цели второго уровня, которые помогут фирме достигнуть стратегической цели.

На этапе перехода от стратегического планирования к оперативному вы составили перечень маркетинговых задач, указав сроки выполнения и ответственных лиц. Важно, чтобы для каждой задачи были определены необходимые для ее решения ресурсы, которые следует согласовать.

Дальше вы планируете выполнение каждой из поставленных задач. То есть повторяете планирование на более низком уровне. Как видите, мы практически не отступили от общей схемы планирования, как она описывается в учебниках, но следовать ей, надеемся, стало проще.

Теперь пора действовать. По окончании первого периода маркетингового плана, для которого были поставлены контрольные показатели, вы контролируете их достижение и анализируете ситуацию, при необходимости внося коррективы и формируя оперативные планы на следующий период планирования. Поздравляем! Если все прошло хорошо, вы внедрили в компании скользящее планирование. Теперь осталось только убедиться в том, что даже простой план — лучше, чем работа без плана. Когда вы можете заранее увидеть, в какой ситуации окажется компания к концу периода планирования, у вас возникает ощущение надежности, чего порой так не хватает в малом бизнесе. Да и у команды появляется общее видение, что тоже немаловажно для успеха.

Надеемся, нам удалось показать, что маркетинговое планирование — не сухие цифры, а живая повседневная работа, одна из интереснейших задач для маркетолога. Вам придется проходить через этапы планирования снова и снова, пока существует ваше предприятие. Ведь рыночная ситуация очень динамична, каждый день несет новую информацию, которая влияет на принятые вами решения. Поэтому вы будете постоянно возвращаться к циклу «управление — планирование — реализация плана — контроль» на различных уровнях планирования. Ну а если вам предложат новую должность с учетом вашего опыта маркетингового планирования, вы уже будете знать, как написать эффективный маркетинговый план.

\* \* \*

Степан вышел из кабинета генерального директора, сияя от удовольствия. Написанный им план был принят. После небольших доработок, учитывающих последние изменения в компании, Петр Петрович его подписал. На титульной странице плана красовалась его размашистая подпись с резолюцией «Согласовано». Кстати, Степана утвердили руководителем отдела маркетинга. И пусть отдел состоит пока всего из двух сотрудников, Степан решил, что сделает все возможное для развития компании. А там посмотрим — решил он и улыбнулся, садясь за свой рабочий стол, чтобы сделать набросок нового плана.

## Литература

Мы считаем, что маркетолог, как никто другой, должен обладать широким кругозором, а для этого необходимо много читать, чтобы быть в курсе последних тенденций, которые обсуждают коллеги. Надо читать разную литературу, ведь в каждой книге автор излагает свои идеи и видение проблемы, а также участвовать в дискуссиях, чтобы увидеть, какие еще мнения существуют на интересующие вас темы. Но есть книги, которые, с нашей точки зрения, стоит прочитать просто потому, что они обеспечивают необходимый фундамент для дальнейшего саморазвития. Мы укажем только авторов и названия. Причем не в алфавитном порядке. Поскольку это не научный труд, а скорее размышления о практике маркетингового планирования, важнее дать ссылки на сами книги, а не на конкретные издания. Тем более что почти все книги неоднократно переиздавались и, надеемся, будут переиздаваться.

1. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент.

Нам кажется, это та книга, которую любой маркетолог должен прочитать как букварь. Только читайте полное издание, а не адаптированный сокращенный пересказ.

2. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок.

Второй фундаментальный учебник по маркетингу, который неплохо прочитать, если хотите увидеть другой подход к тем же понятиям.

3. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента.

Профессиональное развитие маркетолога рано или поздно приводит его в управление, и основы менеджмента знать просто необходимо.

4. *Энджел Д., Блэкуэл Р., Миншард П.* Поведение потребителей.

Вы ведь хотите не только знать, но и понимать своего потребителя. Эта книга вам поможет в этом.

5. *Черчилль Г.* Маркетинговые исследования; *Малхотра Н.* Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных.

Обе книги читать необязательно, но одну из них неплохо иметь в своей библиотеке, чтобы можно было к ней обратиться, когда возникнут вопросы по маркетинговым исследованиям, в том числе и при сборе информации, которая понадобится для маркетингового плана.

6. *Дибб С., Симкин А.* Практическое руководство по сегментированию рынка.

Надеемся, что наша работа будет неплохим дополнением к этой книге. Здесь вы найдете пошаговые инструкции и формы маркетингового планирования, которые помогут вам структурировать собранную информацию.

7. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга.

Только для тех, кто имеет желание и силы разобраться в деталях формирования финансового результата компании и планирования на основе контрольных показателей. Книга немецкого автора подкупает своей основательностью, но тяжела в прямом и переносном смысле.

8. *Костерин А. Г.* Практика сегментирования рынка.

Для тех, кто хотел бы подробнее разобраться с сегментированием рынка. Книга показывает решение проблем сегментирования, с которыми может столкнуться маркетолог на практике. Одна из частей посвящена кластерному анализу и применению его принципов для сегментирования рынка.

9. *Миллер М.* Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом.

Одна из немногих книг, охватывающих большинство вопросов, которые встают перед сотрудником, ответственным за

участие компании в выставке. Впечатление немного портит не очень удачный перевод (например, «выставочный стенд» переведен как «выставочный киоск») и то, что описана практика участия в европейских выставках.

10. *Россинер Д., Лари П.* Реклама и продвижение товаров.

В книге подробно рассматриваются принципы и практика комплекса маркетинговых коммуникаций с точки зрения интегрированного подхода. Если вы хотите систематизировать свои знания о маркетинговых коммуникациях, стоит уделить ей внимание.

11. *Нэл Т. Т.* Стратегия и тактика ценообразования. 3-е изд.

Все, что вы хотели знать о ценообразовании, можно найти в этой книге. Порой информации для маркетолога даже слишком много, ведь автор пишет в том числе и для экономистов.

## Книги издательства «Вершина»

1. *Альтшулер И. Г.* Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. — М., 2006. — 224 с.

2. *Березин И. С.* Маркетинговые исследования. Как это делают в России. — М., 2006. — 432 с.

3. *Бессон В.* MLM: новые подходы для продвижения и продаж. — М., 2006. — 256 с.

4. *Бузин В. Н., Бузина Т. С.* Медиапланирование для практиков. — М., 2006. — 448 с.

5. *Бэйли М., Ульман Б.* Мамочки на триллион долларов. Маркетинговые решения для завоевания сердец и кошельков. — М., 2006. — 256 с.

6. *Генрих Х., Баммель К.* Мобильный маркетинг. — М., 2006. — 208 с.

7. *Дрейк С., Робертс С.* Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов. — М., 2006. — 331 с.

8. *Жаворонков А. В.* Российское общество: потребление, коммуникация и принятие решений. 1967–2004 годы. – М., 2006. – 576 с.

9. *Захаренко Г. П.* Выставка: техника и технология успеха. – М., 2006. – 232 с.

10. *Капферер Ж.-Н.* Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. – М., 2006. – 448 с.

11. *Мельников А.* RЫNKИНГ, или Особенности национального бренд-менеджмента. – М., 2006. – 240 с.

12. *Смит Б. Д.* Как заставить маркетинг работать. Стратегическое планирование на опыте известных компаний. – М., 2006. – 400 с.

13. *Сондер М.* Ивент-менеджмент: организация развлекательных мероприятий. Техники, идеи, стратегии, методы. – М., 2006. – 544 с.

14. *Разумовская А. А. Янченко В. М.* Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика. – М., 2006. – 464 с.

15. *Холланд Г.* Директ-маркетинг. Акции, инструменты, факторы успеха, удержание клиентов. – М., 2006. – 352 с.

Книги нашего издательства можно заказать в Интернете: [www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru), [www.ozone.ru](http://www.ozone.ru).