

---

**Тема:**

## **«Маркетинговый план»**



**MBA Start**  
Бизнес-образование  
без границ

**Конспект видеолекции**

---

## Оглавление

Введение .....	3
Раздел 1. Структура маркетингового плана .....	4
1.1. Функции маркетингового плана .....	4
1.2. Виды и уровни маркетингового планирования .....	5
1.3. Этапы стратегического планирования .....	6
1.4. Структура маркетингового плана .....	6
1.5. Этапы разработки плана маркетинга .....	7
Раздел 2. Составление маркетингового плана и его анализ.....	8
2.1. Анализ рынка и потребителей.....	8
2.2. Внешняя среда компании .....	9
2.3. Методы анализа внешней и внутренней маркетинговой среды .....	13
2.4. Источники внешней и внутренней маркетинговой информации .....	13
2.5. Товарная политика.....	15
2.6. Ценовая политика .....	15
2.7. Сбытовая политика .....	17
2.8. Коммуникационная политика.....	18
2.9. Рекламный бюджет .....	19
2.10. Планирование: определение целевых аудиторий, сроков и бюджетов.....	20
2.11. Формирование бюджета продвижения нового товара в зависимости от обозначенных целей .....	22
Раздел 3. Бюджетирование маркетинговой деятельности.....	22
Раздел 4. Контроль и оценка результатов выполнения плана маркетинга .....	24
4.1. Показатели плана маркетинга.....	24
4.2. Таблица плана маркетинга.....	28
Заключение .....	31
Глоссарий.....	33
Список литературы и Интернет-ресурсов.....	36

## Введение

На современном рынке возрастает темп изменений маркетинговой ситуации для большинства продуктов и услуг. В таких условиях систематическое и комплексное маркетинговое планирование, позволяющее компании рационально распределить имеющиеся ресурсы, заранее подготовиться к возможным изменениям на рынке, является не конкурентным преимуществом, а обязательным условием устойчивого положения фирмы на рынке.

Дж. Вествуд сравнивает маркетинговый план с картой: «Он показывает, куда движется компания и как она собирается туда добраться».

## Раздел 1. Структура маркетингового плана

### 1.1. Функции маркетингового плана

**Маркетинговый план выполняет несколько функций**, которые призваны обеспечить успех предприятия на рынке:

- грамотная постановка целей и формулирование задач (дают ясное понимание того, чего мы хотим достигнуть в результате);
- прогноз развития ситуации и план мероприятий для достижения целей (дают возможность вовремя увидеть точки отклонения от намеченного пути и скорректировать свои действия);
- персональная ответственность должностных лиц за реализацию целей (дает возможность контролировать деятельность исполнителей);
- расчет бюджета расходов на реализацию плана (позволяет оптимизировать и обосновать затраты на реализацию мероприятий по продвижению продукции — это, как правило, является решающим фактором, позволяющим специалистам-маркетологам «защитить проект» перед руководством компании и финансовыми службами);
- стратегическое планирование, то есть разработка и реализация маркетинговой программы (предприятие приобретает конкурентное преимущество, эффективно используя собственные ресурсы с учетом изменений во внешней среде).

**Маркетинговое планирование** — это систематический процесс, который включает оценку маркетинговых возможностей и ресурсов, постановку маркетинговых целей и разработку маркетингового плана с последующим его внедрением и контролем.

Введем определение плана маркетинга, предложенное Ф. Котлером.

**План маркетинга** — система мероприятий, увязанных по срокам, финансовым ресурсам и ответственным исполнителям, по достижению поставленных целей и решению проблем, возникающих перед предприятием в области повышения его конкурентоспособности на предстоящий период.

#### **Функции маркетингового плана.**

1. Определять возможности для повышения прибыли в будущем.
2. Давать возможность прогнозировать внешние изменения.
3. Создавать лучшую защиту для вашего предприятия в будущем.
4. Побуждать к сбору соответствующей информации.

5. Распределять ресурсы компании в нужных направлениях.
6. Стремиться к улучшению средств коммуникации в компании.
7. Обеспечивать надлежащую связь всех видов деятельности.
8. Обосновать необходимость разработки.
9. Учитывать принципы планирования сверху и снизу при организации данного подхода.
10. Обеспечить понимание системы и ее целей всеми сотрудниками.
11. Согласовать цикл планирования и сроки.
12. Обеспечивать возможность корректировки (в том числе и для использования возможностей).
13. Обеспечивать контроль над реакцией из внешней среды.

## 1.2. Виды и уровни маркетингового планирования

Система маркетинговых планов предприятия в большинстве случаев представляет собой трехступенчатую модель (рис. 1).



**Рис. 1. Система маркетингового планирования**

Однако в каждой компании определяется горизонт планирования в зависимости от проводимой политики планирования. При условии стабилизации ситуации на рынке, горизонты планирования будут смещаться в большую сторону. И если стратегический план разрабатывают и внедряют около 20-25 % компаний, то план маркетинга на 1 год разрабатывают почти все.

**Принятие решения по планированию можно разделить на три уровня.**

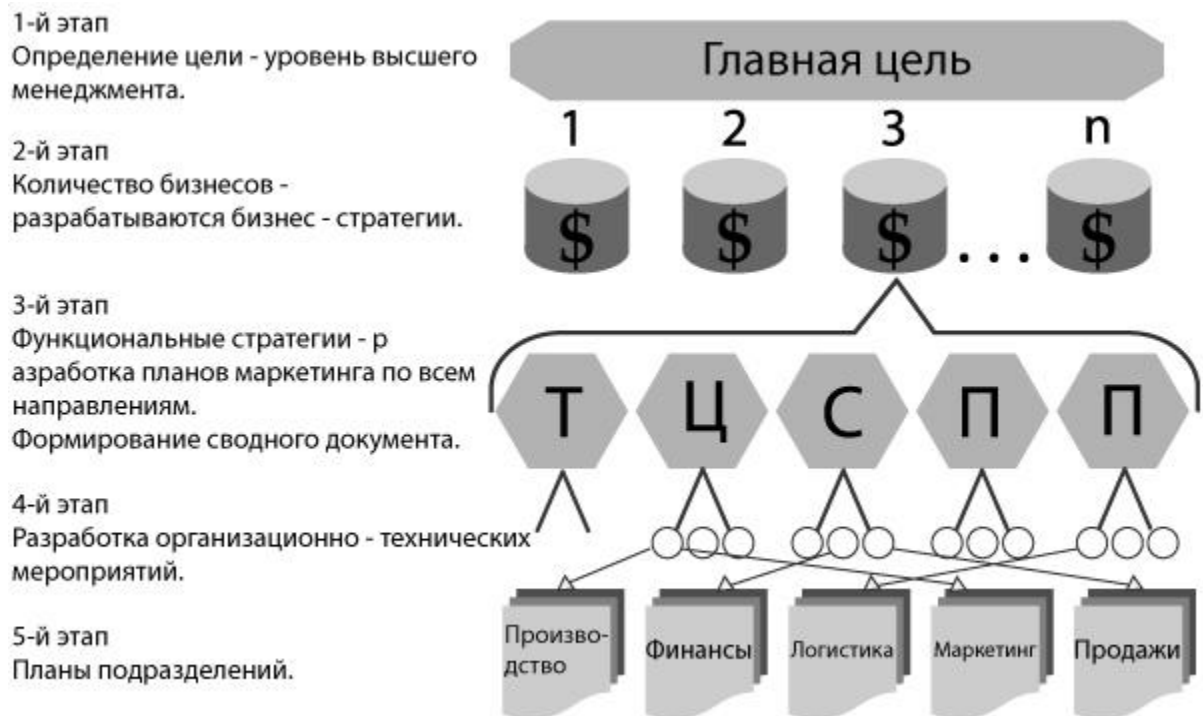
**Уровни планирования маркетинга:**

- на уровне всего предприятия (корпорации, объединения);
- на уровне отдельных стратегических бизнес-единиц предприятия (СБЕ);

- на уровне конкретных продуктов (рынков, каналов распределения и др.).

Перечислим уровни планирования, с которыми вы уже ознакомились в модуле «Стратегический менеджмент».

### 1.3. Этапы стратегического планирования



**Рис. 2. Этапы стратегического планирования**

Количество направлений бизнеса определяет собственник компании или совет директоров компании. На 3-м этапе подключается средний менеджмент и начинается разработка плана маркетинга: прорабатывается концепция 4Р (товарная, ценовая политика, каналы сбыта, программа продвижения + Персонал (особенно важен для сектора услуг)).

На 4-м этапе все сводится в единый план мероприятий, делится по подразделениям и направляется после утверждения в каждый функциональный отдел компании (5-й этап).

Структура маркетингового плана в каждой компании совершенствуется и подстраивается под специфику компании, однако классики маркетинга предлагают стандартную структуру, от которой стоит отталкиваться.

### 1.4. Структура маркетингового плана

Ф. Котлер настаивает, что структура плана маркетинга должна быть следующей.

1. Управленческое резюме.

2. Текущее состояние рынка (маркетинговый аудит).
3. SWOT-анализ.
4. Задачи и проблемы.
5. Маркетинговая стратегия.
6. Маркетинговый комплекс.
7. Программа действий.
8. Бюджеты.
9. Контроль.

С. Дибб и Л. Симкин предлагают более развернутую структуру полного маркетингового плана.

1. Управленческое резюме.
2. Цели (в т.ч. заявление о миссии).
3. Предыстория по продуктам/рынкам (маркетинговый аудит).
4. SWOT-анализ.
5. Маркетинговый анализ.
6. Маркетинговые стратегии.
7. Заявление о прогнозе ожидаемых продаж и результатов.
8. Маркетинговые программы.
9. Контроль и оценка: мониторинг процесса.
10. Финансовые бюджеты.
11. Операционные вопросы.
12. Приложения.

## 1.5. Этапы разработки плана маркетинга

**Часть 1.** Анализ рынка продукта не занимает 2-4 недели, при условии что проводится систематично. В документе данный раздел должен занимать не более 3-4 страниц.

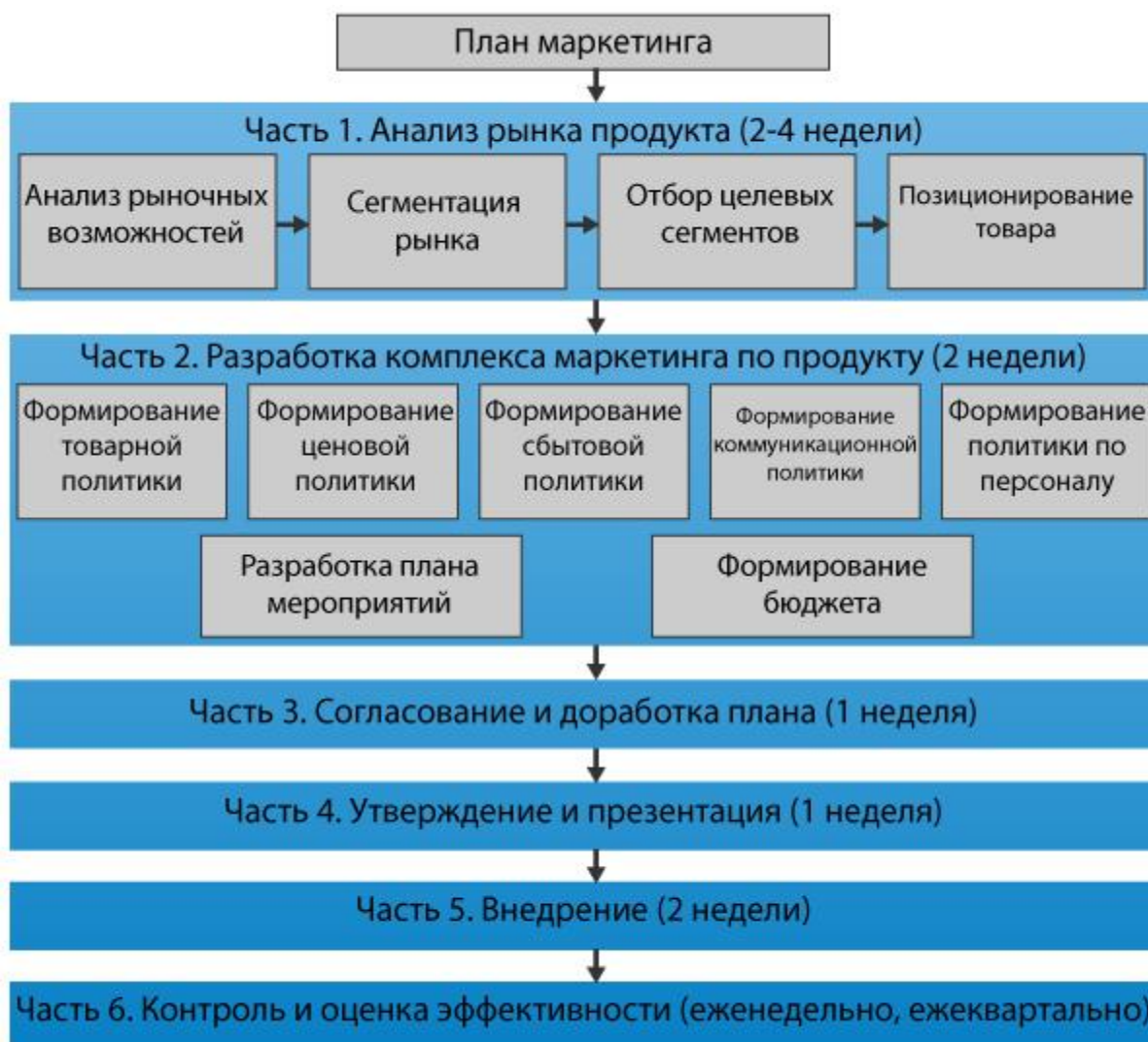
**Часть 2.** Разрабатывается план маркетинга: все входящие в него политики (товарная, ценовая, сбытовая, продвижение, персонал). Затем мероприятия сводятся в единый план мероприятий и формируется бюджет, необходимый для достижения поставленной цели.

**Часть 3.** Согласование и доработка плана проводится в течение 1-1,5 недели со всеми подразделениями, принимающими участие в реализации плана.

**Часть 4.** Презентация и утверждение плана маркетинга проводится на общем совещании или собрании совета директоров компании, при необходимости дорабатывается.

**Часть 5.** На стадии внедрения необходимо довести документ до всех исполнительных подразделений и разъяснить все возникшие вопросы, также объявить о порядке исполнения, информирования и контроля.

**Часть 6.** На заключительном этапе разработки обсуждается периодичность контроля. На первых порах лучше это делать еженедельно или ежемесячно. Позже можно переходить к ежеквартальному контролю.



**Рис. 3. Схема разработки плана маркетинга**

## **Раздел 2. Составление маркетингового плана и его анализ**

### **2.1. Анализ рынка и потребителей**

При анализе рынка необходимо в деталях рассмотреть схему сбора данных, на базе которых делаются выводы о наличии тех или иных рыночных возможностей организации.



**Рис. 4. Основные вопросы при анализе рынка**

**Анализ потребителей** включает в себя исследование:

- потребностей, которые удовлетворяет продукт;
- покупателей и потребителей продукта;
- сегментации покупателей;
- процесса совершения покупки;
- восприятия потребителем продукта.

**Анализ рынка** включает в себя:

- определение стадии жизненного цикла рынка;
- определение объема рынка и его сегментирование;
- анализ факторов влияющих на рынок (STEP, 5 сил конкуренции М. Портера);
- прогноз основных тенденций рынка.

**Конкурентный анализ** подразумевает:

- анализ конкурентов (объемы продаж, место на рынке, восприятие потребителем, анализ рынка и конкурентов в ретроспективе, анализ 5 сил конкуренции М. Портера);
- определение факторов успеха и конкурентных преимуществ (SWOT-анализ).

## 2.2. Внешняя среда компании

При анализе рынка необходимо обратить внимание на анализ внешней среды и учесть все риски и возможности, которые она может преподнести.

**Макросреда компании** состоит из факторов, которые не зависят от деятельности предприятия, но при этом имеют значительное влияние как на деятельность компании в целом, так и на реализацию инновационных проектов.

К макрофакторам, как правило, относят политическую, экономическую, социально-демографическую ситуацию в стране, технологическую ситуацию в отрасли, природное окружение и т.д. Перечень факторов макросреды, влияющих на деятельность компании или реализацию проекта, индивидуален в каждом случае. Он зависит от отрасли, в которой действует компания, масштаба предприятия, региона его расположения.

**Микросреда компании** объединяет в себе объекты взаимного влияния предприятия и окружающих его объектов.

К объектам микросреды относятся: посредники, поставщики, конкуренты, группы влияния и потребители продукции (услуг).

Основная задача анализа влияния внешних факторов состоит в установлении перечня и оценке факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию предприятия.



**Рис. 5. Схема проведения анализа внешней среды**

## Пример проведения анализа внешней среды (компания «Изумруд»)

*Пример.* Компания ОАО «Изумруд» запланировала приступить к производству водоочистителей коллективного пользования (водоочиститель, встраиваемый в систему водоснабжения) и индивидуального пользования для частных потребителей. Сборка будет производиться из комплектующих по корейской технологии со степенью очистки воды 99,98%. Оценка влияния внешних факторов (фрагмент) представлена в таблице 1.

**Таблица 1. Оценка влияния внешних факторов (фрагмент)**

Фактор	Проявление	Время проявления	Реакция фирмы	Сила воздействия
<b>Политические</b>				
Выборы в Думу	Отвлечение средств на предвыборную борьбу	02.05 – 06.05	Попробовать реализовать социально значимые проекты (детские дома, больницы) с помощью кандидатов в депутаты	3
Противостояние городской и республиканской власти	Отсутствие финансовых средств из городского бюджета	В течение года	Поиск потребителей в республике и за ее пределами по проектам, зависимым от бюджетного финансирования: (медицина, водообработка).	-2
<b>Экономические</b>				
Инфляционные процессы	1,5–2 % в месяц	В течение года	Учесть в ценовой политике как повышающий фактор	-1
Повышение цен на энергоносители	На 70 %	В течение года	Для снижения себестоимости активизировать работу по производству комплектующих на предприятии.	-3

<b>Социальные</b>				
Снижение уровня жизни населения	Снижение платежеспособности на 1,5 % в месяц	В течение года	Учесть при планировании продаж, в особенности продукции потребительского назначения: водоочистителей	-2
<b>Природные</b>				
Специфическая ситуация в регионах РФ по загрязненности питьевой воды	Наличие регионов, в которых наиболее загрязненная вода, нуждающаяся в дополнительной очистке	2005 год	Сделать запрос анализа питьевой воды по водоканалам в регионах, принять решение по поиску посредников в регионах с худшими показателями	2
<b>Научно-технические</b>				
Появление новейших технологий в области очистки воды	Появление новых запатентованных, более дешевых способов очистки. Переход на новую технологию.	С 06.2005 год	Проработать возможность: – снижения себестоимости; – применения собственных новых разработок.	-1
<b>Рыночные</b>				
Рост рынка водоочистителей и коллективного пользования	Рост рынка на 28 %	2005 год	Учесть при планировании продаж, по продукции коллективного назначения: водоочистители	3
<b>Международные</b>				
Вступление в ВТО	Рост цен. Приход новых конкурентов и т.д.	2007 год	Разработать меры, позволяющие смягчить данный фактор.	-1

По результатам проведенного анализа определяются основные угрозы и возможности рынка.

Возможности.

1. Рост рынка водоочистителей коллективного пользования на 28 %.
2. Наличие в РФ регионов с большой степенью примесей в питьевой воде.
3. Выборы в Думу (реализация социально значимых проектов).

Угрозы.

1. Противостояние городской и республиканской власти.
2. Повышение цен на энергоносители.
3. Снижение уровня жизни населения.

### 2.3. Методы анализа внешней и внутренней маркетинговой среды



Рис.6. Методы исследования внешней и внутренней маркетинговой среды

### 2.4. Источники внешней и внутренней маркетинговой информации

**Источники внешней информации:**

1) **первичная информация:**

- глубинные интервью с руководителями предприятий-посредников (потенциальных клиентов – оптовых покупателей);
- глубинные интервью с отраслевыми экспертами;
- анкетирование для определения потребительских предпочтений (при необходимости);
- наблюдения;
- эксперименты;
- опросы;

- фокус-группы.

## 2) вторичная информация:

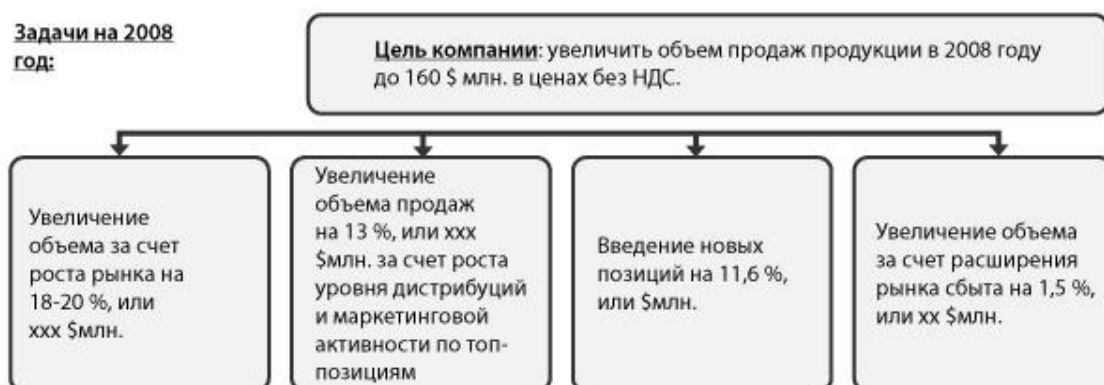
- данные государственных органов, материалы Государственной статистической отчетности, Минэкономразвития;
- статистика Ростаможинформа;
- статьи в специализированной прессе;
- интернет;
- специализированные негосударственные информационные компании: готовые исследования;
- открытые источники, материалы, предоставляемые производителями и посредниками.

## Источники внутренней информации:

- продажи (руб., шт.) в разрезе каналов сбыта, географического распределения, ассортимента;
- списки клиентов со статистикой продаж;
- паспорт (карта) клиента;
- планы по развитию бизнеса клиентов;
- учет издержек: управленческих, маркетинговых, коммерческих;
- статистика претензий и требований клиентов, действия конкурентов по информации коммерческого отдела;
- результаты аттестации менеджеров по продажам;
- информация по упущенным продажам и недополученной прибыли.

## Пример плана продаж (компания «Изумруд»)

По результатам анализа формируется план продаж по следующей схеме:



**Рис. 7. Моделирование продаж компании**

## 2.5. Товарная политика

Во второй части плана маркетинга начинается работа по товарной политике.

**Товарная политика** — совокупность мероприятий, ориентированных на достижение целей компании. Товарная политика включает в себя ассортиментную политику с учетом выбранной стратегии.

**Товарная политика** (политика в отношении разработки и продаж нового товара, широты ассортимента продаваемых товаров и т.д.) включает в себя определение основной товарной стратегии (дифференциация, диверсификация, вертикальная интеграция, узкая специализация), а также маркетинговые характеристики товаров, для чего приводятся следующие данные:

- планирование ассортиментного ряда выпускаемой продукции;
- анализ товаров-заменителей и аналогов на каждом сегменте рынка;
- степень соответствия продукции требованиям конкретных покупателей и потребителей данных сегментов рынка;
- контроль качества продукции, требования к послепродажному обслуживанию, к организации поставок, к упаковке продукции;
- патентная и юридическая защита и чистота товаров;
- затраты на НИОКР, на освоение товаров в производстве, сроки освоения нового ассортимента;
- известность товарной марки предприятия на каждом из сегментов рынка.

### Основные инструменты товарной политики:

- качество предлагаемых товаров;
- модификации (изменения) товара;
- количество товарных линий;
- количество марочного товара;
- позиционирование марок;
- дизайн в рамках товарных линий;
- расширение или сужение товарного ассортимента.

## 2.6. Ценовая политика

Следующий шаг — разработка ценовой политики по избранному ассортименту.

**Ценовая политика** — определение цены продукта и правила (условия) ее изменения.

При проведении ценовой политики принимаются во внимание следующие позиции:

- задачи ценообразования;
- результаты мониторинга и анализа цен конкурентов;
- соотношение уровня цен на предприятии с уровнем цен конкурирующих организаций;
- зависимость спроса от цены товара (эластичность спроса);
- соответствие оптимальному соотношению между ценой и потребительской стоимостью товара;
- степень новизны товара;
- выбранная тактика ценовой политики;
- наличие аналогов или товаров-заменителей;
- выбор метода установления цен;
- соответствие цены новизне и качеству товара, сервисной политике и обслуживанию, престижу торговой марки предприятия, длине канала реализации, типу используемого посредника, характеру рынка (первичный или вторичный).

Направление ценовой стратегии отражает соотношение уровня цен компании и уровня цен предприятий-конкурентов на определенных сегментах рынка.

Периодически пересматривается положение товара на рынке. Здесь следует учитывать стадии его жизненного цикла и позиционировать продукцию соответственно в нижнем, среднем либо верхнем ценовом секторе по отношению к ценам товаров-конкурентов.

Благодаря единой ценовой политике на предприятии можно создать конкурентное преимущество — благоприятные условия для привлечения дилерских фирм и расширения сбытовой сети.

**«Ценовая политика фирмы» определяет следующие моменты:**

- 1) условия и обстоятельства, при которых возможно применение скидок:
  - схема предоставления скидок от объема;
  - сроки и форма оплаты;
- 2) базовую цену, цену покупателя, цену конкурента;
- 3) кредитную политику: на каких условиях должны работать различные группы потребителей;
- 4) методику корректировки цен в ответ на внешние воздействия конкурентов с учетом инфляции;
- 5) уровень принятия решений на различных уровнях управления.

В рамках данной политики разрабатывается методика определения размера скидки или наценки в зависимости от условий сделки. На базе этой методики любой менеджер по

продажам, ответственный за ведение договоров, легко определяет размер скидки, вводя в компьютерную программу условия договора. Методика в обязательном порядке согласовывается с экономическими и сбытовыми службами предприятия.

Вид затрат	Товар 1	Товар 2
1. Прямые затраты сырья, материалов, руб.		
2. Накладные расходы, руб.		
3. Общая себестоимость, руб.		
4. Планируемый маржинальный доход, руб.		
5. Базовая цена, руб.		
6. Окончательная цена, руб.		
7. Планируемые скидки, % (мин. — макс.)		
8. Планируемые скидки, руб. (мин. — макс.)		

## 2.7. Сбытовая политика

**Сбытовая политика фирмы** — это процесс организации и эксплуатации сбытовой сети, адекватной поставленным стратегическим целям фирмы на данном рынке.

В литературе встречаются и другие определения сбытовой политики.

**Сбытовая политика** — стратегия формирования и развития каналов товародвижения (организация филиалов, оптовых и розничных магазинов, сети посредников по сбыту выпускаемой продукции, складской сети и др.).

При формировании сбытовой политики рассматриваются:

- требования к сбытовой сети на каждом сегменте рынка;
- организационная структура системы сбыта предприятия;
- уровень квалификации коммерческого персонала;
- опыт работы и наличие сбытовой сети предприятия;
- разработка вариантов сбытовых каналов и оценка эффективности работы существующей системы сбыта, возможность увеличения объема продаж при развитии каналов сбыта;
- лояльность посредников к предприятию;
- наличие финансовых ресурсов для создания системы сбыта;
- количество потенциальных потребителей;

- ключевые регионы продаж;
- предпочтения конечных потребителей;
- гарантийное и сервисное обслуживание клиентов.



**Рис. 8. Этапы формирования сбытовой политики**

Для разработки сбытовой политики применяется достаточно эффективный способ формирования и оптимизации каналов товародвижения, включая эксклюзивные методики поиска нового клиента по отраслям, разработку региональной сбытовой сети, выделение ключевых клиентов.

Среди мероприятий, направленных на повышение эффективности работы сбытовой сети, наиболее перспективным методом является переход к ориентации на ключевых клиентов.

## 2.8. Коммуникационная политика

В литературе встречаются различные определения коммуникационной политики. Познакомимся с некоторыми из них.

**Коммуникационная политика** — комплекс средств, объединяющий участников, каналы и приемы взаимодействий фирмы, направленный на поддержание и установление взаимоотношений с клиентами в рамках стратегической программы.

**Коммуникационная политика** — стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта (план проведения рекламных мероприятий, план участия в выставках, ярмарках, рассылках образцов и др.).

Объект коммуникационного воздействия	Ожидаемая реакция
Персонал фирмы	Повышение уровня корпоративной культуры
Потребители	Предпочтение к нашему продукту
Маркетинговые посредники	Взаимовыгодное сотрудничество
Поставщики	Взаимовыгодное сотрудничество
Конкуренты	Соблюдение правил игры
Контактные аудитории	Содействие деятельности фирмы, отсутствие противодействия

Практика успешных компаний показывает, что коммуникационная политика должна включать:

- анализ и определение побудительных мотивов для организации рекламной кампании на различных сегментах рынка (качество, цена, удобство, экономичность и т.д.);
- предпочтительные и эффективные средства рекламы и информационные каналы по каждому из продуктов фирмы;
- особенности рекламной политики, план рекламных мероприятий;
- бюджет расходов на рекламу, распределение расходов по средствам (каналам) рекламы;
- выбор основных видов ярмарок и выставок для участия на плановый период;
- определение средств стимулирования сбыта, стимулирование посредников по сбыту;
- определение метода выделения финансовых средств на стимулирование сбыта (метод фиксированного процента, метод установления процента от суммы прибыли, от объема продаж прошлого периода или предполагаемого в будущем) и т.д.

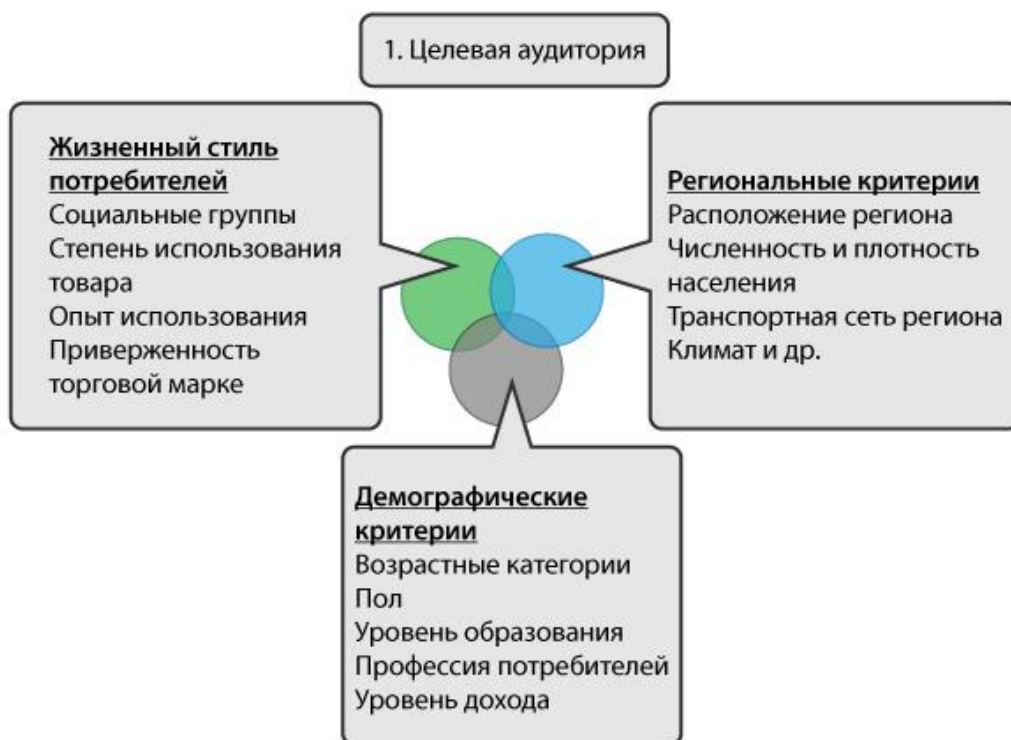
## 2.9. Рекламный бюджет

Одним из важнейших вопросов, рассматриваемых коммуникационной политикой, является рекламный бюджет. Еще несколько лет назад самым популярным и применяемым методом было установление фиксированного процента к объему продаж. Это объяснялось в основном финансовой политикой государства. Министерством финансов были определены фиксированные проценты отчислений на рекламу, относимых на себестоимость продукции. Сейчас предприятия сами определяют размер рекламных расходов и поэтому все чаще управляющие менеджеры компаний применяют наиболее разумный и обоснованный подход — расчет рекламного бюджета исходя из целей и задач фирмы на плановый период.

Рассмотрим плюсы и минусы средств коммуникационной политики.

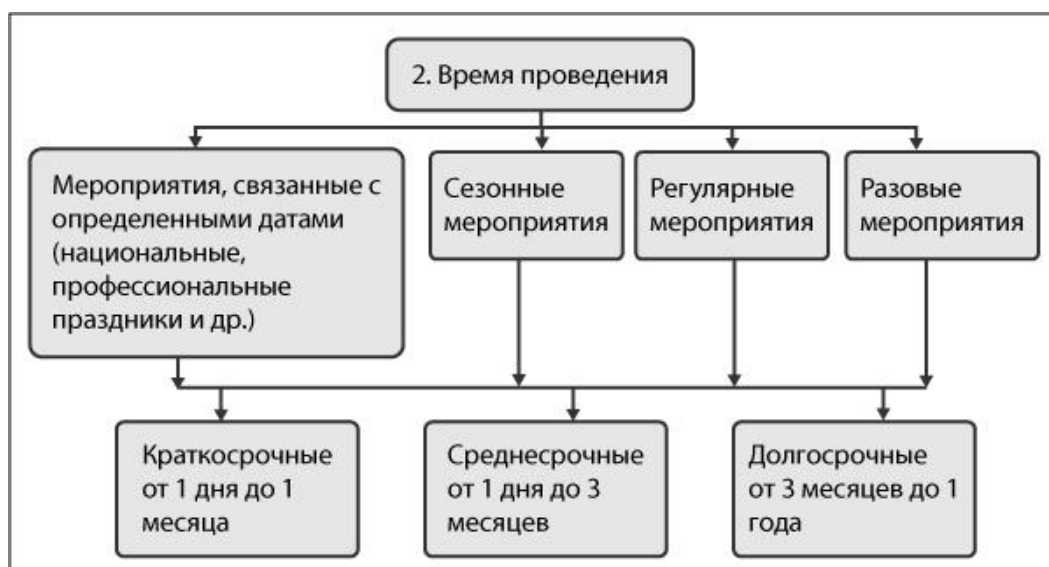
	<b>Реклама</b>	<b>Стимулирование сбыта</b>	<b>Личные продажи</b>	<b>Общественные коммуникации</b>
<b>Значение</b>	Платное и неличное обращение через СМИ за счет известного рекламодателя, рекламирующее и убеждающее в пользу товара фирмы	Комплекс кратковременных побудительных мер поощрения покупки или продажи товара	Устное представление товара или услуги в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения сделки	Комплекс скоординированных действий по обработке общественного мнения, направленных на изменение в свою пользу установок и поведения людей
<b>«+»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широта охвата;</li> <li>• многократность обращения;</li> <li>• контролируемость по параметрам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий эффект воздействия;</li> <li>• передача больших объемов информации;</li> <li>• хорошая адаптация.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая адаптируемость;</li> <li>• возможность заключения сделки;</li> <li>• конфиденциальность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• правдоподобность;</li> <li>• широкий охват;</li> <li>• мощное эмоциональное воздействие.</li> </ul>
<b>«-»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не адаптируется в процессе контакта;</li> <li>• обезличенность;</li> <li>• низкая информативность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кратковременность;</li> <li>• сравнительно невысокий охват;</li> <li>• высокая стоимость;</li> <li>• для любого продукта и рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• малый охват;</li> <li>• организационные сложности;</li> <li>• необходимость работы профессионалов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая стоимость;</li> <li>• сложная технология;</li> <li>• необходимость работы профессионалов.</li> </ul>

## 2.10. Планирование: определение целевых аудиторий, сроков и бюджетов



**Рис. 9. Выявление целевых аудиторий**

Первый шаг в планировании — сегментация и выделение целевых сегментов по приведенным критериям. Критерии выбираются в зависимости от типа продукта и его специфики.



**Рис. 10. Определение времени проведения**

Необходимо определиться со временем проведения мероприятий. Это во многом зависит от целей компании по продвижению.



**Рис. 11. Методы формирования бюджета продвижения инновационного проекта**

## **2.11. Формирование бюджета продвижения нового товара в зависимости от обозначенных целей**

Существует несколько методов формирования бюджета на продвижение нового продукта. Каждая компания выбирает тот, который считает наиболее удобным для себя и приемлемым с точки зрения собственника.

Метод процентного соотношения с объемом продаж — наиболее популярный метод формирования маркетингового бюджета. Однако он хорошо применим для стабильного рынка и неизменного ассортиментного портфеля.

При выводе нового товара на рынок актуальным будет метод, учитывающий поставленные цели и задачи.

Сопоставление с конкурентами позволяет соответствовать практике рынка и сохранять имеющуюся долю.

Один из вариантов формирования бюджета, который приемлем для новой наукоемкой продукции, — определение основных вариантов коммуникаций и расчет ориентировочного бюджета на продвижение (по аналогам).

Самый неадекватный метод формирования бюджета — по остаточным средствам, так как он не учитывает целей и задач, а также не привязан к обороту компании.

## **Раздел 3. Бюджетирование маркетинговой деятельности**

### **Структура бюджета маркетинга**

**Бюджет маркетинга** — раздел плана маркетинга предприятия, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли.

Основанием для разработки маркетингового плана является оперативный план и программа действий.

1. Бюджет на приобретение маркетинговой информации и проведение маркетинговых исследований (8-10 % от величины маркетингового бюджета)

2. Затраты на разработку новых товаров (8-15 % от величины общего бюджета)

3. Затраты на поддержание системы распределения (15-20 % от бюджета маркетинга)

4. Бюджет продвижения, который включает в себя:

- Рекламный бюджет. Бюджет рекламы и PR может составлять до 70 % бюджета маркетинга (оптимально: 30-50 %).
- Затраты на содержание торговых агентов (транспортные расходы, комиссионные вознаграждения). Составляет 2-5 % бюджета маркетинга.
- Бюджет мероприятий по стимулированию сбыта. Бюджет мер по стимулированию может составлять 20-30 % бюджета маркетинга.

### Рис.12. Примерная структура бюджета маркетинга

Предусматривается планирование отделом маркетинга следующих статей расходов:

- общий объем расходов на реализацию всех маркетинговых мероприятий, предусмотренных планов;
- расходы на маркетинговые исследования;
- расходы на изучение производственно-сбытовых возможностей предприятия;
- расходы на поддержку посредников;
- расходы на внесение текущих корректив в маркетинговую программу в период ее реализации.

### Факторы, которые учитывает бюджет маркетинга

Бюджет маркетинга учитывает:

- 1) ёмкость рынка;
  - продажи (шт.), выручка;
- 2) продажи фирмы, доля рынка;
- 3) затраты на маркетинг, пропорциональные продажам:

- стимулирующие скидки;
  - скидки в конце года;
  - рекламные буклеты;
  - прочие издержки;
- 4) затраты на маркетинг, зависящие от продаж:
- реклама;
  - PR;
  - сувениры, подарки клиентам;
  - прочие затраты;
- 5) постоянные маркетинговые расходы:
- служба маркетинга;
  - служба продаж;
  - маркетинговые исследования;
  - обучение персонала;
  - содержание сайта;
  - подписка, библиотека;
  - закупка образцов;
  - участие в выставке;
- 6) суммарные расходы на маркетинг.

Грамотное формирование бюджета маркетинга помогает расставить приоритеты между целями и стратегиями в маркетинговом планировании, оптимизировать расходование ресурсов, а также эффективно контролировать процесс выполнения плана маркетинга.

Корректировка бюджета маркетинга осуществляется во время пересмотра маркетингового плана согласно плану контроля или в процессе деятельности предприятия по мере необходимости.

## **Раздел 4. Контроль и оценка результатов выполнения плана маркетинга**

### **4.1. Показатели плана маркетинга**

По ходу выполнения плана и использования имеющихся ресурсов, как финансовых, так и временных, необходимо оценивать, насколько ситуация, которую прогнозировали, соответствует реальной. В связи с этим необходимо определить периодичность контроля.

Приведем основные показатели, которые можно включить в контрольный список критериев оценки выполнения плана.

## Традиционные показатели плана маркетинга.

1. Доля рынка, занимаемая предприятием и ее динамика, %.
2. Объем продаж, руб.
3. Маржинальная прибыль, руб.

Маржинальная прибыль = объем продаж — прямые издержки (на производство).

4. Маржинальная прибыль по новым продуктам.
5. Маркетинговый доход предприятия.

Обычно измеряется как разница в объеме продаж, обусловленная маркетинговыми усилиями предприятия в течение анализируемого периода времени (динамика объема продаж).

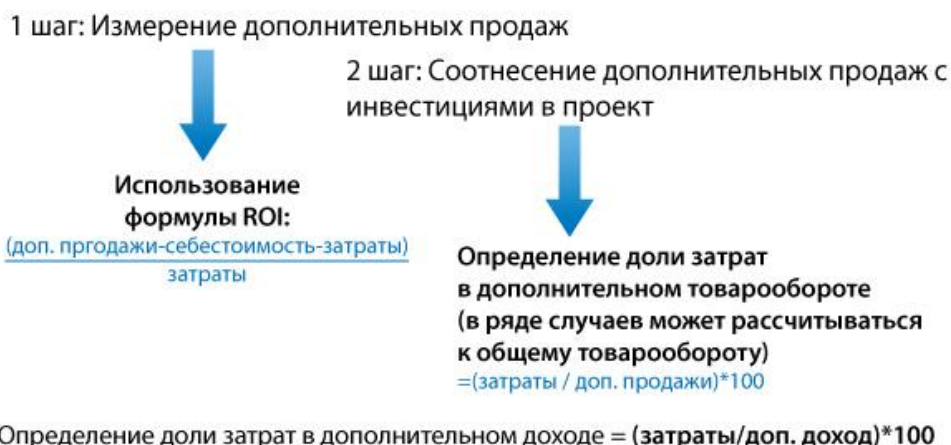
6. Маркетинговая прибыль предприятия.

Маркетинговая прибыль = Маркетинговый доход — Освоенный бюджет маркетинга.

7. «Знание, потребление, лояльность».
8. Количество новых клиентов.
9. Показатели эффективности использования финансовых средств, выделяемых на маркетинг:
  - число торговых сделок относительно числа проведенных коммерческих переговоров;
  - доля административных расходов на маркетинг в объеме продаж.

Часто маркетологи рассматривают маркетинговый план как план расходов, но конечная цель деятельности компании — прибыль. Соответственно, любые маркетинговые затраты необходимо рассматривать как инвестиции, которые в конечном счете должны привести к увеличению дохода и прибыли компании.

## Расчет эффективности мероприятий



## **Пример программы по стимулированию продаж (туристическая компания «Олимпия»)**

На сегодняшний день туристическая отрасль в России активно развивается.

Ростуризмом выдано около 30 тысяч лицензий на туроператорскую и агентскую деятельность. Самые популярные направления — Турция и Египет. Хорошо продвигаются на российском рынке другие азиатские страны за счет упрощения оформления виз. Популярность туров в Европу растет медленнее, здесь основными привлекательными моментами являются экскурсионные и деловые программы. Существенное развитие получили такие направления, как посещение выставок, семинаров, деловые поездки и другие подобные мероприятия. Развивается рынок корпоративного отдыха. В России отдыхать выезжают уже целыми холдингами.

В 2005 году суммарный оборот 50 крупнейших туристических фирм России вырос на 67%, достигнув отметки в 1,899 млрд \$. Количество выездов за рубеж в России неуклонно растет с 1998 года, в 2004 году это показатель достиг 24,5 млн. поездок.

**Главным направлением деятельности компании «Олимпия» (Германия) является разработка и продажа поездок граждан Германии в Россию.**

Московское представительство компании выполняет следующие функции:

- I. Въездной туризм (прибыль — результат деятельности германского офиса).
  1. Организация приема туристов из Германии.
  2. Решение финансовых вопросов.
  3. Оформление регистрации для граждан Германии.
- II. Выездной туризм (прибыль — результат деятельности московского офиса).

### 2.1. ТУРЫ в ГЕРМАНИЮ.

#### 1) Продажа экскурсионных туров.

Присоединение туристов к группам, комплектуемым германским оператором — компанией Альфа.

#### 2) Продажа индивидуальных и групповых деловых туров.

Бронирование отелей и наземного обслуживания согласно запросу клиента, заказ осуществляется через германский офис Олимпии Райзен.

#### 3) Оформление визы в Германию.

### 2.2. АВИАБИЛЕТЫ.

Бронирование и продажа авиабилетов на российские и международные авиакомпании.

### 2.3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ.

- 1) Оформление медицинской страховки.
- 2) Бронирование туров в другие страны на основании агентских договоров.
- 3) Содействие в оформлении загранпаспорта.

Анализ результатов продаж туров московским офисом за март-декабрь 2006 г. показал, что наблюдается существенный спад продаж на «Экскурсионные туры в Германию», по сравнению с ситуацией за тот же период в 2005 году.

- До августа 2005 года компания практически не давала никакой рекламы в СМИ.
- Рекламный буклет содержит много ненужной информации.
- Недостаточно рекламной продукции (буклеты отелей, карты).
- Сайт в интернете — скорее антиреклама компании, т.к. информация:
  - не структурирована;
  - недостаточна;
  - не обновляется.

#### **Компания предприняла попытку продвижения на рынке в сегменте «делового туризма».**

Компания провела для увеличения продаж в деловой сезон акцию по стимулированию, направленную на «деловых туристов». В среднем без стимулирования компания направляла 20 человек в месяц. С учетом программы стимулирования было запланировано поднять продажи до 40 человек в месяц. Программу было решено провести за 2 месяца.

#### **Механика программы.**

1. При заключении договора на деловую поездку в Германию с 1 февраля по 1 апреля компания предоставляет 1 день проживания в выбранном отеле (не более 5 звезд) бесплатно либо перелет в одну сторону бесплатно (на выбор клиента).

При поездке от компании более 3-х человек менеджер по продажам за каждого клиента получал бонус в размере 50 \$.

*Затраты на акцию.* Оплата проживания в гостинице составляет в среднем 200 \$ в день на человека. Перелет в одну сторону также в среднем равен 200 \$.

2. Сделана почтовая и электронная рассылка по базе 5000 клиентов. Затраты составили 50000 рублей с учетом затрат на создание листовки.
3. Около офиса размещена наружная реклама (штендер) с указанием акции и вдоль проспекта штендер, за 1 км до офиса. Затраты составили 30000 рублей.

## Итоги акции.

Компания за 2 месяца привлекла 85 клиентов. Общий оборот составил 212500 \$. До акции оборот за два месяца составлял 120000 \$.

Маржинальный доход компании составляет 42 % от общего оборота.

Показатель (пример)	Значение показателя
Объем продаж (выручка) без стимулирования, \$	120000
Затраты (себестоимость продукции) 58 %, \$	$120000 \times 58 \% = 69600$
Маржинальный доход без стимулирования 42 %, \$	$120000 \times 42 \% = 50400$
Объем продаж (выручка) при стимулировании, \$	212500
Маржинальный доход с учетом стимулирования, \$	$212500 \times 58 \% = 89250$
Объем продаж от стимулирования, \$	$212500 - 120000 = 92500$
Маржинальный доход от стимулирования, \$	$89250 - 50400 = 38850$
Коммуникационные затраты на стимулирование (бонус), \$	20800
Маржинальный доход при стимулировании с учетом затрат, \$	$38850 - 20800 = 18050$
<b>Экономический эффект от стимулирования:</b> Определение доли затрат в дополнительном товарообороте, % (Затраты / Доп. продажи)*100	$20800/92500 \times 100 = 22,5$
Определение доли затрат (коммуникационных) в дополнительном маржинальном доходе, %	$20800/18050 \times 100 = 115$

Таким образом можно рассчитывать эффективность всех мероприятий по стимулированию сбыта и промоакций.

## 4.2. Таблица плана маркетинга

Рассмотрим пример шаблонной формы плана маркетинга. В рамках каждой политики — товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой — прорабатываются мероприятия с указанием целей, сроков и ответственных, а также размера бюджета на маркетинговые мероприятия. Сводный вариант плана согласовывается и утверждается, а затем является официальным рабочим документом компании.

Наименование мероприятия	Цель мероприятия	Исполнитель	Денежные затраты	Срок выполнения	Кому направляется отчет о выполнении

**Рис. 13. Форма плана маркетинга**

Пример плана (программы) работы по достижению маркетинговой цели

Цель	Увеличение объема продаж с 400 млн. руб. до 450 млн. руб. в течение года			
Период	Мероприятие	Ответственный	Бюджет, тыс. руб.	Требуемый доп. персонал
Июль	Определение городов для создания 5 торговых филиалов	Отдел маркетинга	20 (проведение опросов)	К 10.07 нужны 2 квалифицированных интервьюера по контракту на 2 недели
Август-октябрь	Поиск, подбор персонала для филиалов	Коммерческий директор	200 (подбор пяти представителей)	К 01.10 нужно найти 5 торговых представителей
Октябрь 2006 — март 2007 г.	Рекламная кампания в новых филиалах	Специалист по рекламе (отдел маркетинга), начальник отдела региональных представительств	3000	
Ноябрь 2004 — июнь 2007 г.	Продажи представителей (ожидаемые продажи — 50 млн. руб.)	Начальник отдела региональных представительств	5100 (оплата труда сотрудников филиалов и начальника отдела региональных представительств), 1200 (содержание офиса)	К 01.10 требуется начальник отдела региональных представительств
Предложения	Создание отдела региональных представительств			



## Заклучение

Как же составить хороший план маркетинга?

Особенности планирования зависят от конкретной компании и могут иметь значительные отличия, однако можно дать некоторые общие рекомендации и подходы к тому, как составить хороший план.

1. **Цели** должны быть **четко определены**, чтобы не допускать неправильной интерпретации.
2. План должен быть **простым для понимания**.
3. План должен быть **подходящим** для компании. Он должен соответствовать имеющимся в организации возможностям и допускать определенную долю риска.
4. План должен быть **выполнимым**. Не следует разрабатывать программы, которые не будут приняты руководством и запросы которых выше имеющихся у организации возможностей.
5. План должен быть **всесторонним** и охватывать деятельность всех подразделений.
6. План должен быть **гибким**, чтобы приспособливаться к любым изменениям внешнего окружения.
7. План должен включать **график работ**. У различных элементов плана различные сроки выполнения, поэтому временной контроль крайне важен.
8. План должен включать **бюджет**. Это важно для контроля над количеством и затратами. План должен быть осуществимым не только с технической, но и с финансовой точки зрения.
9. Хороший план **легко выполнять**. В нем должны быть четко определены сроки начала и окончания работ и функциональные обязанности всех участников.
10. План должен **пересматриваться**. В идеале следует проводить пробное выполнение плана. Если это невозможно, нужно проводить "перекрестную" проверку основных положений плана.
11. **План должен быть написан**. Очень важно, чтобы все положения плана имелись в письменном виде и были понятны всем исполнителям. Это облегчает выполнение плана и кладет его в основу последующей документации и необходимых ссылок или уточнений.

План маркетинга должен быть ясным и простым описанием ключевых рыночных тенденций; основных сегментов рынка, представляющих интерес; требований, предъявляемых на каждом из этих сегментов; способов, которыми организация собирается превзойти конкурентов в удовлетворении этих требований; четкой системы приоритетов маркетинговых целей и стратегий; а также итоговых финансовых результатов.

---

**Маркетинговый план — один из ключевых документов компании, позволяющий расставить акценты в деятельности, оптимизировать ресурсы и контролировать движение вперед, а также является частью бизнес-плана компании и позволяет определить целесообразность разработки и вывода на рынок нового продукта.**

## Глоссарий

### А

#### [Адаптация цены](#)

приспособление цен на товары и услуги к изменению обстоятельств и возможностей в бизнесе и на рынке.

#### [Анализ бизнес-портфеля](#)

метод, при котором стратегические бизнес-единицы (СБЕ) фирмы анализируются как совокупность отдельных инвестиций.

#### [Анализ плана маркетинга](#)

анализ, включающий сравнение реального развития событий с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода.

### В

#### [Внутриотраслевые цены](#)

специальная цена, предлагаемая розничному торговцу производителем, дистрибьютором, оптовым торговцем или продавцом — частным лицам и организациям в смежной отрасли.

### К

#### [Канал сбыта](#)

цепь компаний, участвующих в покупке продаже товаров по мере их продвижения от производителя к потребителю. Включает производителя, посредников в лице оптовых и розничных продавцов, потребителей.

#### [Коммуникационная политика](#)

комплекс средств, объединяющий участников, каналы и приемы взаимодействий фирмы, направленный на поддержание и установление взаимоотношений с клиентами в рамках стратегической программы.

### М

#### [Маркетинговое планирование](#)

систематический процесс, который включает в себя оценку маркетинговых возможностей и ресурсов, постановку маркетинговых целей и разработку маркетингового плана с

последующим его внедрением и контролем.

#### Методы прогнозирования

научное предвидение, основанное на анализе фактических данных прошлого и настоящего исследуемого объекта. По величине периода укрепления выделяют *краткосрочные* прогнозы (до 1,5 лет); *среднесрочные* (5 лет); *долгосрочные* прогнозы (10-15 лет), основанные на системе прогнозов различных составляющих. По форме представления прогнозы делятся на *количественные* и *качественные*; по охвату прогнозированием объекта исследования прогнозы бывают *общими* и *частными*.

#### Методы ценообразования

методы, используемые при формировании цен на продукцию и услуги. Выделяют три метода ценообразования — *основанный на издержках, на линии покупателей, на ценах конкурентов*.

#### Модель прогнозирования

модель, используемая для конструирования рыночного спроса на продукцию. Модель прогнозирования основывается на трех информационных базах: 1) что люди говорят; 2) что люди делают и 3) что люди делали в прошлом.

## П

#### План маркетинга

система мероприятий, увязанных по срокам, финансовым ресурсам и ответственным исполнителям по достижению поставленных целей и решению проблем, возникающих перед предприятием в области повышения его конкурентоспособности на предстоящий период.

## С

#### Совокупный рыночный спрос

общее количество товаров или услуг данного вида, которое может быть приобретено определенной группой потребителей в определенном географическом районе за определенный период времени в определенной маркетинговой среде при определенном уровне и комплексе маркетинговых усилий индустрии.

#### Стимулирование покупателя (consumer promotion)

разнообразные средства воздействия, стимулирующие спрос и сбыт товара покупателем, включая экономические: сэмплинг (бесплатная раздача пробных образцов продукции), тестинг, купоны, льготные покупки, розыгрыши, игры, конкурсы для покупателей, премии.

## Т

### Товарная политика

составляющая маркетинговой деятельности предприятия, направленная на развитие ассортимента, создание новых товаров, исключение из производственной программы товаров, утративших потребительский спрос, улучшение упаковки товара, разработку броского наименования и выразительного товарного знака.

## Ц

### Ценовая политика

совокупность мероприятий и стратегий по управлению ценами и ценообразованием, искусство установления на товары (услуги) таких цен, которые соответствовали бы затратам на производство, конъюнктуре рынка, удовлетворяли покупателя и приносили плановую прибыль. Определение цены продукта и правила (условия) ее изменения. Ценовая политика рассматривается только в контексте общей политики фирмы.

## Э

### Экономическая эффективность маркетинговых мероприятий

отношение результата (эффекта) от проведения маркетинговых мероприятий ко всей совокупности затрат, необходимых для их осуществления.

## Список литературы и Интернет-ресурсов

### Список рекомендуемой литературы

1. Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. — СПб.: Питер, 2002.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2004.
3. Малькольм М.Д. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. — М.: Издательский дом «Технологии», 2004.
4. Минин А. Маркетинговое планирование. Российская практика. — М.: Вершина, 2007.
5. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. — М.: Дело, 2005.

### Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

1. <http://research.rbc.ru>

РБК. Исследования рынков — первый и крупнейший в России и странах СНГ супермаркет готовой маркетинговой информации

2. <http://marketing.spb.ru>

«Энциклопедия маркетинга» — интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов студентам, аспирантам, а также на формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.

3. [www.Sostav.ru](http://www.Sostav.ru)

Сайт, содержащий аналитику и маркетинговые исследования по различным типам рынков, а также словарь терминов экономической и маркетинговой тематики

4. [www.4p.ru](http://www.4p.ru)

Электронное издание, предлагающее практические и аналитических материалы маркетинговой специфики, а также ряд бесплатных сервисов для маркетологов и компаний рекламно-маркетинговой сферы.

5. <http://marketing.web-standart.net>

Сайт издательства "Стандарт", выпускающего книги и 9 профессиональных журналов, среди которых наиболее известны "Новый маркетинг" и "Управление компанией".

6. <http://www.cfin.ru/marketing>

«Корпоративный менеджмент» — интернет-проект, направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке.