

Раздел **ПЛАН МАРКЕТИНГА**

СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА И СОДЕРЖАНИЕ ЕГО ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ

Разделы бизнес-плана:

Титульный лист

- 1. Резюме*
- 2. Описание бизнеса*
- 3. Продукты и услуги*
- 4. Анализ рынка*
- 5. План маркетинга*
- 6. Производственный план*
- 7. Организационный план*
- 8. Финансовый план*
- 9. Оценка рисков*
- 10. Приложения*

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Задача раздела состоит в том, чтобы разработать план сбыта, показать выбранную стратегию маркетинга, ведущую к достижению поставленных целей, разъяснить, какие средства маркетинга и как будут задействованы.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

План маркетинга должен отвечать на следующие вопросы:

1. Какие цели ставятся перед маркетингом (объем сбыта, доля рынка)?
2. В чем суть концепции маркетинга?
3. Какие методы маркетинга предполагается использовать?
4. Каковы текущие маркетинговые мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей?
5. Как будет организован маркетинг и каковы основные этапы в реализации стратегии маркетинга?
6. Какие имеются для этого ресурсы?

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Описывая план маркетинга, необходимо показать, почему клиенты будут покупать продукцию и как компания будет содействовать сбыту продукции, а именно:

- **что** будет делать компания;
- **как** компания будет это делать;
- **кто** в компании будет это делать.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Разработка плана маркетинга опирается на результаты, полученные в ходе **анализа рынка и маркетинговых исследований**.

В ходе подготовки плана маркетинга прежде всего разрабатываются **прогнозы объемов продаж** и составляются **планы продаж** для каждого вида бизнеса и компании в целом.

Затем должны быть определены средства достижения целей, выработаны конкретные маркетинговые программы мероприятий, конкретизирующие принятые решения о товаре, сбыте, ценообразовании и коммуникациях, а также определен маркетинговый бюджет.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Данный раздел включает в себя два подраздела:

- 1. План продаж**
- 2. Стратегия маркетинга**

ПЛАН МАРКЕТИНГА

План продаж

В первую очередь подготавливается **прогноз продаж**, который определяет предполагаемый ежегодный и ежемесячный (для первого года) объем продаж в натуральном выражении, а также доход от продаж (выручку от реализации продукции) в стоимостном выражении на планируемый период.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

В отличие от прогноза *план продаж* составляется на более **короткий срок** и в нем отражаются принятые решения и намерения руководства оказать влияние на объем продаж через определенные запланированные действия (напр., увеличение численности работников сбыта, усиление рекламы и продвижения товара на рынок и т.п.).

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Основные методы прогнозирования продаж:

- 1. Статистический прогноз**
- 2. Метод экспертных оценок**
- 3. Прогнозирование по методу безубыточности**

ПЛАН МАРКЕТИНГА

1. Статистический прогноз

Он строится путем экстраполяции тенденций предшествующих лет с учетом ожидаемых тенденций и внутреннего анализа компании.

Достоинство метода состоит в том, что он базируется на фактических данных о продажах за предыдущие годы, которые реально имели место. Однако метод **неприемлем для прогнозирования продаж на новых предприятиях**, по которым статистика предшествующих лет либо вообще отсутствует, либо содержит несопоставимые данные, для которых невозможно выделить какие-либо закономерности.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

2. Метод экспертных оценок

Он опирается на собранные мнения и оценки специалистов по сбыту относительно объемов продаж того или иного товара/услуги по каждому из клиентов или секторов рынка.

Этот метод используется в ситуациях, когда:

- отсутствует «история» продаж (при создании нового бизнеса);
- существует возможность построения прогноза по отдельному продукту или клиентской группе на основе данных о единичных продажах.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

3. Прогнозирование по методу безубыточности

Используется для новых компаний или новых видов бизнеса, когда целью является определение и достижение безубыточного уровня производства и продаж, который необходим для получения дохода, обеспечивающего покрытие затрат.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Построение прогнозов продаж опирается на различные допущения и предположения о развитии событий и влиянии некоторых факторов.

Различные сценарии развития событий приводят к получению **различных прогнозов**.

Прогноз продаж рекомендуется разрабатывать для трех альтернативных сценариев развития событий:

- **пессимистического,**
- **оптимистического и**
- **наиболее вероятного**

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Форма предоставления сценарных прогнозов:

Наименование продукта/услуги	Сценарии		
	пессимистический	вероятный	оптимистический
1.			
2.			
3.			
4.			

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Прогнозы должны строиться на **реальной основе** и выглядеть правдоподобными, чтобы не ставить под сомнение обоснованность всего бизнес-плана.

Если в бизнес-плане рассматриваются несколько продуктов/услуг, то лучше показать **объемы прогнозов продаж по каждому из них.**

Полезно представить **ожидаемые объемы продаж и по группам потребителей.**

ПЛАН МАРКЕТИНГА

При разработке прогнозов продаж необходимо учитывать:

- фактор времени,
- время задержки платежей за реализованную продукцию,
- условия оплаты продукции потребителями (в кредит, с предоплатой и по факту),
- платежеспособность клиентов
- и т.д.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

На основе **прогноза продаж** разрабатывается **ПЛАН ПРОДАЖ**.

Он должен быть составлен в **помесячной разбивке** с учетом фактора сезонности (если таковой имеется), целевой доли рынка, производственных возможностей компании, реализуемой стратегии маркетинга и других факторов, которые оказывают существенное влияние на объемы продаж.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Планирование по первому году осуществляется в **помесячной разбивке**, а второй и третий годы более укрупненно – **по кварталам и по годам**.

Чем дальше период планирования, тем менее детально он разрабатывается. Это относится и финансовому плану (план прибылей и убытков, план денежного потока).

ПЛАН МАРКЕТИНГА

На основе **плана продаж** определяются:

1. предполагаемые расходы, связанные с реализацией продукции (услуг) и осуществлением маркетинговых мероприятий;

2. предполагаемый объем работ, который закладывается в календарный план проекта и определяет потребность в производственных мощностях, материальных и трудовых ресурсах и организацию их использования.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Итак, в результате разработки данного подраздела на основе собранной ранее информации должны быть определены следующие параметры:

1. планируемый объем продаж и поступления (выручка) от продаж;
2. доля рынка (в %);
3. коэффициенты сезонности сбыта;
4. уровень цен по каждому виду продукции.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Формирование **плана продаж** и **стратегия маркетинга** тесно взаимосвязаны.

В процессе проектирования они должны рассматриваться вместе.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегия маркетинга

Цель данного подраздела – представить стратегию и план маркетинга, показать маркетинговые действия, которые позволят **обеспечить достижение поставленных целей** (по объему продаж, прибыли и клиентам).

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегия маркетинга должна раскрывать следующее:

1. главные стратегические установки маркетинга на рынке

2. комплекс маркетинга

- товар и товарная политика
- цены и политика ценообразования
- продажи и сбытовая политика
- реклама и продвижение

3. маркетинговую программу и бюджет маркетинга

ПЛАН МАРКЕТИНГА

План маркетинга должен располагаться на 3-4 страницах.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегия маркетинга:

1.главные стратегические установки маркетинга на рынке

2.комплекс маркетинга

- товар и товарная политика
- цены и политика ценообразования
- продажи и сбытовая политика
- реклама и продвижение

3.маркетинговую программу и бюджет маркетинга

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Главные стратегические установки маркетинга на рынке определяют концепцию маркетинга и его основные цели.

Маркетинговые цели имеют непосредственное отношение к

- продажам
- прибыли
- клиентам.

Они определяются для **каждого товарного рынка** (или отдельного сегмента).

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Целей не должно быть слишком много, иначе их трудно будет контролировать.

Не все цели можно выразить **количественными показателями**. Иногда цели задают некоторые организационные мероприятия, которые необходимо провести (подготовить торговый персонал, провести опрос потребителей и т.д.)

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Цели маркетинга должны быть обоснованные, реалистичны и достижимы, представлены в письменном виде и устанавливаются исходя из текущего положения дел на рынке, возможностей фирмы и имеющегося рыночного спроса.

Затем потребуются наметить мероприятия, которые нужно предпринять для достижения поставленных целей.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Цели по продажам отражают не просто пассивный прогноз, а активное заявление о намерениях руководства достичь определенного уровня продаж в будущем.

Цели, касающиеся **объема продаж в стоимостном выражении**, в большей мере соответствуют потребностям финансового учета.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Однако **стоимостные показатели** могут исказить реальную ситуацию, если они не учитывают инфляцию и изменения в структуре ассортимента (за счет изменения доли дорогостоящих товаров) в общем объеме продаж в разные периоды времени.

Поэтому наилучшим индикатором эффективности сбытовой деятельности можно считать **объемы продаж в натуральных показателях при условии, что можно использовать единые для всех товаров единицы измерения** (литры, тонны).

Однако для некоторых рынков (например, для рынка страхования) **не существует единой приемлемой натуральной единицы измерения**.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Доля рынка относится к числу наилучших индикаторов, характеризующих положение компании на рынке относительно конкурентов.

Цели в отношении потребителей являются основанием для разработки стратегии рекламы и коммуникаций.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Основой для разработки **стратегии маркетинга** служат **результаты исследования рынка**.

Состояние и тенденции развития рынка, характер конкурентной борьбы, имеющиеся у фирмы ресурсы влияют на выбор той или иной стратегии маркетинга:

стратегии конкуренции (расширение своей доли рынка за счет конкурентов);

стратегии расширения рынка (создание новых рынков, расширение спроса, интенсификация спроса).

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Каждая **стратегия маркетинга** использует свой набор методов и инструментов, направлена на решение определенных задач.

При разработке стратегии маркетинга необходимо сопоставить **маркетинговые цели** фирмы и **имеющиеся ресурсы**, с тем чтобы выбрать направления, наилучшим образом соответствующие и целям и ресурсам.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегия маркетинга:

1.главные стратегические установки маркетинга на рынке

2.комплекс маркетинга

- товар и товарная политика

- цены и политика ценообразования

- продажи и сбытовая политика

- реклама и продвижение

3.маркетинговую программу и бюджет маркетинга

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Товар и товарная политика

Товарная политика опирается на сегментацию рынка и изучение возможностей продукта применительно к каждому сегменту.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Она разрабатывается с привязкой к сегментации и должна отвечать на следующие вопросы:

- Насколько предлагаемые продукты (услуги) отвечают требованиям потребителя (по основным сегментам рынка)?
- Какова их полезность?
- В чем состоят преимущества продукции перед продукцией конкурентов?
- Каково качество продукции и его роль в оценке продукции потребителем?
- Каково значение сервиса, гарантийного и послепродажного обслуживания и др.?

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Если выпускаемая продукция требует сервисного или гарантийного обслуживания, то дополнительно дается описание **сервиса**, его организация, кадровое обеспечение и ключевые факторы успеха.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Определение характеристик **товара и товарной политики** является **основой** для

- последующей разработки производственной программы и расчета производственных мощностей,
- определения инвестиционных затрат,
- определения производственных и маркетинговых издержек,
- а также для оценки рыночных рисков при осуществлении маркетинговой стратегии.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Инвестиционный проект оправдан с финансовой точки зрения, если результат его реализации представляет **ценность для потребителя**, т. е. если продукт может быть продан на рынке.

Потенциальный потребитель будет покупать продукт (услугу) только в том случае, если в отличие от аналогичных продуктов конкурентов он обладает уникальными достоинствами, либо имеет меньшую цену, либо более экономичен в эксплуатации и т. д.

Т.е. продукт должен нести в себе **уникальное торговое предложение (USP)**. В противном случае позиция компании-производителя будет уязвима для атак конкурентов.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Сформулировать **уникальное торговое предложение** и найти такую **рыночную позицию** для продукта или компании, которая будет выгодно отличать его (ее) от положения конкурентов, — **ключевая задача маркетинга коммуникаций.**

Клиенты должны быть в состоянии немедленно уловить ту **дополнительную выгоду**, которую предлагает ваш продукт и которая имеет для них важное значение.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегия маркетинга:

1.главные стратегические установки маркетинга на рынке

2.комплекс маркетинга

- товар и товарная политика

- цены и политика ценообразования

- продажи и сбытовая политика

- реклама и продвижение

3.маркетинговую программу и бюджет маркетинга

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Цены и политика ценообразования –

важный элемент общей стратегии маркетинга. Здесь необходимо дать **общую структуру цен** и привести соображения, лежащие в ее основе.

При определении цены крайне важно учитывать, насколько предлагаемая продукция действительно может заинтересовать потребителя.

Целесообразно рассмотреть политику предоставления скидок и корректировки цен, особенности политики ценообразования компании в **отличие от ценовой политики основных конкурентов.**

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Можно рассмотреть **несколько вариантов ценовой политики**, выбрав затем наилучший.

Желательно показать влияние ценовой политики на прибыль фирмы. При этом необходимо увязать между собой цену, рынок сбыта и цели по прибыли.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегия маркетинга:

1.главные стратегические установки маркетинга на рынке

2.комплекс маркетинга

- товар и товарная политика
- цены и политика ценообразования
- продажи и сбытовая политика
- реклама и продвижение

3.маркетинговую программу и бюджет маркетинга

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Продажи и сбытовая политика — здесь подробно раскрывают

- выбранные каналы сбыта,
- организацию и развитие сбытовых сетей,
- формирование сбытового персонала,
- используемые способы доставки и продажи товара.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

К числу важных элементов комплекса сбыта относятся:

- условия поставки (сроки поставки, транспортные средства, оптимизация транспортных маршрутов, организация складов),
- контроль запасов,
- сохранность товара при транспортировке.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегия маркетинга:

1.главные стратегические установки маркетинга на рынке

2.комплекс маркетинга

- товар и товарная политика
- цены и политика ценообразования
- продажи и сбытовая политика
- реклама и продвижение

3.маркетинговую программу и бюджет маркетинга

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Реклама и продвижение раскрывают выбранные фирмой **методы привлечения внимания покупателей** к товару.

Здесь следует определить комплекс мероприятий по продвижению продукта и достижению запланированного объема продаж, а также оценить затраты на эти мероприятия.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Могут быть использованы **различные инструменты продвижения:**

- реклама;
- целевая коммуникация;
- персональные продажи и их разновидности (продажи по телефону, по почте);
- стимулирование продаж (презентации на ярмарках, бесплатная раздача образцов продукции и др.);
- политика использования торговой марки.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Детальный комплекс **рекламы и продвижения** будет определяться во время внедрения проекта.

Определяются мероприятия по рекламе и продвижению, а также рассчитываются необходимые затраты на их проведение.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегия маркетинга:

1.главные стратегические установки маркетинга на рынке

2.комплекс маркетинга

- товар и товарная политика
- цены и политика ценообразования
- продажи и сбытовая политика
- реклама и продвижение

3.маркетинговую программу и бюджет маркетинга

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Маркетинговая программа.

Программа маркетинга включает в себя детальное описание

- основных этапов, которые должны быть пройдены,
- необходимых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых),
- сроков проведения мероприятий и
- распределение обязанностей между ответственными исполнителями.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

При разработке плана маркетинга желательно проработать

- штатное расписание,
- затраты на рекламу и сервисное обслуживание, а также
- сравнить общие затраты с размерами сбыта и ожидаемой прибылью.

Сопоставление выбранной маркетинговой программы и поставленных целей позволяет определить, способствует ли она достижению целей.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Издержки на маркетинг. Детальная проработка плана маркетинга позволяет оценить **затраты на его реализацию**. Эти оценки используются для разработки финансового раздела бизнес-плана.

Некоторые российские предприятия зачастую не имеют большого опыта, а потому недостаточно внимания уделяют проблеме продвижения товара на рынок и стимулирования продаж. Следствием этого выступает **платежный кризис**, одной из причин которого является отсутствие стратегии продвижения товара на рынок и развитой дистрибьюторской сети.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Планирование затрат на маркетинг включает все компоненты издержек, связанные с маркетинговой деятельностью:

- прямые (переменные) издержки на маркетинг и
- косвенные (постоянные) маркетинговые издержки.

В составе общих маркетинговых затрат (на рекламу, продвижение товара на рынок) учитываются как **текущие регулярные**, так и **разовые затраты**, осуществляемые в расчетный период в соответствии с планом по маркетингу.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Контроль за ходом выполнения плана маркетинга.

План маркетинга на действующем предприятии служит ориентиром для принятия всех текущих решений. Поэтому в процессе его разработки должна быть продумана надежная **система контроля за ходом выполнения плана.**

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Она предполагает

- ежемесячное отслеживание конкретных показателей (объемов продаж по видам продукции и регионам и др.) и
- своевременное внесение корректировок с учетом изменения ситуации на рынке.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Возможные причины невыполнения плана маркетинга:

- поверхностное и неконкретное составление плана маркетинга без четкой проработки его целей и задач;
- неадекватный анализ текущей ситуации (в отрасли и в компании);
- выбор недостижимых целей;
- непредвиденные действия конкурентов или форс-мажорные обстоятельства;
- неспособность фирмы обеспечить нужный объем производства и отставание производственной программы от сбытовой.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

Итак, **план маркетинга** должен показать **стратегию маркетинга** на ближайший период и на более отдаленную перспективу.

Всегда существует риск **утечки коммерческих секретов** вследствие раскрытия конфиденциальной информации в плане маркетинга.

Поэтому при подготовке данного подраздела следует соблюсти грань между конфиденциальностью информации и убеждением читателя бизнес-плана в компетентности и профессионализме команды, реализующей проект.

ПЛАН МАРКЕТИНГА

КК.