**План маркетинга: основные части**

Т. Глушакова, журнал Практический Маркетинг

**Часть I. Резюме о существующих товарах и/или предпосылки нового товара**

Резюме о существующих товарах. Если вы пишете план для существующего товара или линии товаров, вам следует тщательно проанализировать, как выполнялось то, что вы планировали в прошлом году. Оцените, как достигались поставленные цели и решались задачи маркетинга в прошлом году и отследите, какие при этом использовались стратегии и тактики: что из этого работало, а что - нет. Перечислите главные уроки, которые вы извлекли из своей прошлогодней маркетинговой деятельности, и сформулируйте выводы из извлеченных уроков таким образом, чтобы их можно было использовать в будущем году.

Предпосылки нового товара. Если вы намерены вывести на рынок новый товар, начните план с идеи этого товара. Сформулируйте ее в одном-двух предложениях, например: "На рынке г. Москвы есть неудовлетворенная потребность в круасанах среднего и малого размера без начинки, поэтому нам следует создать продукт из слоеного теста, чтобы включить его в линию нашей продукции будущего года". Конечно, это простой пример предпосылки нового товара, но она и должна быть простой, а главное, иметь непосредственное отношение к делу. Более тщательно проработанную концепцию нового товара вы представите в основной части плана. Укажите источник идеи об этом новом товаре, например: "Маркетинговыми исследованиями в ноябре 1999 г. выявлено, что 20% покупателей булочных и 16% покупателей супермаркетов хотели бы покупать круассаны без начинки, при этом 60% респондентов, имеющих такую потребность, предпочитают круассаны небольшого размера ("чтобы можно было съесть за один раз"); 32% респондентов хотели бы покупать круассаны среднего размера ("чуть поменьше, чем те, которые сейчас продаются"). Планы всегда разрабатываются под конкретные товары или проекты, связанные с линией товаров или новыми предприятиями. Каждый бизнес-план и план маркетинга должен иметь собственные цели и стратегии действий, а также задачи и тактики.

**Часть II. Ситуационный анализ:**

Ситуационный анализ - это:

"сердце" логического обоснования вашего плана маркетинга;

фундамент, на котором вы сможете обосновать свои решения и причины выбранного подхода;

оценка того, насколько цели, задачи, стратегии и тактики подразделений вашего предприятия соответствуют предпосылке и плану, поддерживают их и помогут выполнить.

Цели бизнеса. Перед тем, как сформулировать цели маркетинга предприятия, следует сформулировать более "высокие" потребности, т.е. цели бизнеса вашего предприятия, которые создадут контекст вашего плана маркетинга и определят те общие параметры, в которых вы и должны будете работать. Например, если цели бизнеса, связаны с экономией затрат и вы делаете ставку на увеличение текущей прибыли от товаров, не предполагая выводить на рынок новый товар, то очевидно вам не придется внедрять новую технологию и выводить товар на рынок.

Вначале, поставьте цели бизнеса или пересмотрите те, которые у вас уже существуют. Общая тотальная цель бизнеса, называемая также миссией, может иметь видимый горизонт в 5-10 или более лет. Миссия - это, по существу, "журавль в небе" - мечты или представления о будущем вашего предприятия и она не включает реальных цифр из-за того, что устремлена в отдаленное будущее. Краткосрочные (1 год), среднесрочные (1 - 3 года) и долгосрочные (3 - 5 лет) цели бизнеса работают в одном направлении на общую цель - реализации миссии. При этом представление о краткосрочности в сравнении со средне срочностью и долгосрочностью зависит от типа бизнеса. Цели бизнеса являются основным направлением ориентации деятельности предприятия, что означает:

все, что будет делаться в соответствии с планом маркетинга, будет направлено на повышение прибыльности бизнеса

все, что имеет количественное выражение, должно быть представлено в конкретных величинах, которые могут быть замерены: денежных единицах, процентах, количественных показателях рынка и т.п.

**Пирамида планирования:**

Цели бизнеса: какую сумму денег, каким образом и к какому сроку следует заработать.

Цели маркетинга: сколько, какого именно товара, кому и к какому сроку следует продать, чтобы заработать сумму денег, обозначенную в целях бизнеса.

Задачи функциональных (оперативных) планов маркетинга: кто, что, к какому сроку и с каким бюджетом будет выполнять, чтобы успешно продавать существующий товар и/или создать запланированный товар и его упаковку, сформировать на него цену, выбрать каналы распределения, разработать маркетинговые сообщения и довести их до целевых аудиторий, а также отследить степень эффективности воздействия сообщений и каналов их распространения, отследить продажи существующего товара и/или реакцию на первые пробы - при выводе нового товара и т.д.

Стратегии бизнеса. Под цель каждого направления бизнеса разрабатывается стратегия главных направлений деятельности предприятия (т.е. что и в какие сроки следует делать):

В производстве, например, стратегией увеличения прибыли, может быть, сокращение стоимости производства или модернизация оборудования.

Стратегией НИОКР может быть внедрение новых технологий.

Стратегией финансирования может быть совершенствование системы отчетности или ставка на выигрыш от дополнительного бизнеса.

Стратегии маркетинга фокусируют на том, что может быть сделано для содействия достижению целей бизнеса, т.е. какие именно товары, с какими свойствами должны производиться, чтобы их можно было продать в запланированном количестве, и как лучше это сделать. Например, при цели бизнеса - "получить минимум 50% увеличения доходов, 30% увеличения прибыли и 60% увеличения дивидендов акционеров за три года", стратегией маркетинга может быть: "ввести новую продукцию и усовершенствовать существующую, сделать более привлекательным имидж предприятия в глазах потребителей и инвесторов". Основываясь на общей стратегии маркетинга, отделы предприятия или ответственные исполнители предпринимают инициативы: одни - те, которые касаются разработки товара, другие - связанные с его распределением и т.д.

Анализ рынка - это сбор данных и их интерпретация для того, чтобы выяснить, какое место на рынке вы занимаете или намерены занять, и составить представление о требованиях к конкретным товарам или содержанию маркетинговых программ. Анализ рынка строится на выявлении размера рынка и его сегментации (разбиение рынка на количественные категории с однородными характеристиками), выявлении структуры рынка, существующих тенденций, долей и взаимоотношения между структурами внутри рынка и за его пределами. Существует два направления анализа: 1) анализ возможностей предприятия и 2) анализ конкурентов. Для этого используется SWOT-анализ и анализ конкуренции. С помощью SWOT-анализа (акроним от английских слов "strengths, weaknesses, opportunities и threats", т.е. "сила, слабость, возможности и угрозы") выявляют сильные и слабые стороны, а также существующие возможности и угрозы:

Сильные стороны - Возможности

Слабые стороны - Угрозы

SWOT- анализ может быть проведен по предприятию в целом, товарной линии или конкретному товару. Он объективно напоминает о существующих возможностях и ограничениях предприятия, которые важно иметь в виду перед планированием. При этом возможности на рынке выявляются в связи со сформулированной предпосылкой нового товара или планируемыми продажами существующего. Например, есть ли на рынке возможности для формирования концепции нового товара? нового типа упаковки? самых эффективных каналов распределения? нового подхода к рекламе? мощной идеи стимулирования сбыта? есть ли способ получить преимущества в каналах паблик рилейшнз? Эти и другие возможности стремятся выявить в каждой функциональной области маркетинга. Выявляют также угрозы существующей или желаемой позиции предприятия на рынке. Они могут исходить от рыночного окружения, конкурентов, в связи с внедрением новой технологии, законов, каких-либо других существующих или возможных проблем, которые могут препятствовать достижению поставленных целей. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты. Способность превратить существующие возможности в капитал и защититься от угроз зависит от сильных и слабых сторон предприятия. Возможно, после SWOT- анализа предприятие может отказаться от планов разработки нового товара или включения в новое направление деятельности, если осознает, что не может предложить какое-либо ноу-хау, способствующее рыночному успеху. Такое отсутствие ноу-хау может быть отнесено к слабости предприятия. Если же предприятие обладает соответствующими знаниями (опытом) и располагает каналами распределения, облегчающими расширение сбыта, то это может расцениваться как сила, которая может быть превращена в капитал. Иногда слабые стороны могут быть превращены в сильные, например, лишние мощности могут рассматриваться как слабость, но если есть планы расширения предприятия, то это может рассматриваться и как сила. В целом, SWOT-анализ обеспечивает объективный контекст для определения задач предприятия и планов маркетинга.

Конкурентный анализ: в этот раздел следует включать обобщенную информацию о том, как ведут себя на рынке конкуренты. Необходимо указать, от какой деятельности конкурентов может исходить угроза предприятию при выводе на рынок нового товара и продолжении выпуска существующих. Необходимо также представить описание того, что предлагают конкуренты, указать существующие доли их рынка, а, если возможно и информацию о программах и затратах конкурентов в каждом направлении деятельности. Анализ программ маркетинга конкурентов проводится в каждой из областей рыночной деятельности предприятия и довольно детально. Информация о конкурентах может обогатить результаты SWOT-анализа (в разделе "угрозы"), а проведение SWOT-анализа по каждому из конкурентов помогает лучше понять их сильные и слабые стороны, что служит основой при планировании соответствующих действий. Требования к уровню анализа в действительности зависят от конкурентного окружения в конкретной категории товара и конкретной позиции на нем вашего товара.

Использованные источники:

The Pocket marketer. Sockin B.S., Grottalio J. Warner Books, 1997, 305 p.

Диксон П. Р. Управление маркетингм. Пер. с англ. Москва ЗАО "Издательство БИНОМ" 1998, 556 стр.

Advertising & Marketing Checklists. Ron Kaatz. NTC BUSINESS BOOKS, Lincolnwood, Illinois USA, 1995 г.

Материалы семинаров Школы рекламы РИ-ВИТА, собственные обобщения и восьмилетний опыт работы на российском рынке.

**Часть III. Стратегическое направление**

Полученная в рамках ситуационного анализа информация используется для планирования действий по поддержке существующего или разработке нового товара предприятия. При этом кратко описываются:

Основное направление.

Целевая аудитория товара.

Выгоды и позиционирование.

Критерии выполнения.

1. Основное направление. Под "основным направлением" понимается деятельность, способствующая "переводу" возможностей в конкретные действия: Например, если на стадии ситуационного анализа выявлена возможность продавать новый сорт мороженого в местах отдыха, на спортивных и развлекательных мероприятиях, основным направлением деятельности может быть: а) изучить существующие сорта мороженого для поддержания программы сбыта этого мороженого на стадионах и в других местах отдыха и развлечений; в) разработать программу, отслеживающую рыночную эффективность нового мороженого, способствующую разработке идеальной продукции, ориентированной на сбыт в этих местах; с) разработать программу, облегчающую сбыт этого мороженого на стадионах и в других местах отдыха и развлечений.

2. Целевая аудитория: описание целевых потребителей товара не следует ограничивать статистикой. Помимо демографии, в него включают поведенческие характеристики, информацию о стиле жизни потребителей, те важные особенности, которые потенциально могут служить предпосылкой использования товара. Наиболее функциональный подход - описание целевой аудитории, как одного "типичного" потребителя. Такой образ обычно формируется на основе детального исследования. Например: "Алена - молодая женщина 29 лет, имеющая пятилетнего ребенка, целый день работает в качестве секретаря. Она считает, что ей повезло и это хорошая работа. Свой перерыв Алена иногда проводит в офисе. Алена ответственна, добросовестна и, очевидно, ведет очень занятую жизнь: работает, заботится о муже-архитекторе, семье. Она также два раза в неделю ходит на занятия в вечерний институт, чтобы продвигаться по службе и больше зарабатывать. Жизнь ее наполнена определенными обязанностями, часто возникают проблемы, случаются стрессы. Алена хочет быть всегда здоровой, проворной и энергичной".

3. Выгоды и позиционирование. Решение о позиции товара, как считал Д. Огилви, - самое важное решение маркетинга, поэтому о том, как ее определить, стоит поговорить подробнее.

Многие производители понимали, что положение товара на рынке, в целом, определяется его реальными преимуществами перед конкурентными товарами, ценой, оказывающей влияние на впечатление о качестве товара, и субъективной оценкой потребителями его свойств. В то же время важно было выяснить, что именно ответственно за наиболее сильные чувства, вызываемые товаром и обусловливающие его выбор, т.е., в конечном счете, за успех товара на рынке.

Многое объяснила концепция "позиционирования", которую ввели в начале 1970-х гг. Элл Райз и Джек Траут - авторы профессионального бестселлера "Позиционирование". Они пришли к выводу, что товары имитаторы ("me-too") в 1960-х гг. покончили с эрой имиджа и провозгласили эру позиционирования. Концепция позиционирования объясняла психологический механизм принятия решения о покупке в условиях конкуренции. Решая вопрос, купить или не купить, потребители для упрощения дискомфортной процедуры выбора создают в своем сознании некую систему из всех известных им конкурирующих товаров. При этом отводимые товарам позиции субъективны и определяются сложным набором впечатлений и ощущений от этих товаров, их рекламы, а также зависят от мнений в обществе. Процесс решения о покупке, в соответствии с концепцией позиционирования, есть процесс сравнения и субъективного оценивания товаров с точки зрения возможной выгоды и соответствия индивидуальным ценностям. Положительные или отрицательные оценочные реакции проявляются в виде мнений, чувств, целенаправленного поведения потребителей и определяются демографическими факторами, социальными ценностями и личными особенностями людей. Различные представления потребителей об одном товаре указывают на разное восприятие его потребителями, которое нередко напрямую не связано с реальными свойствами товара. Все это послужило основой для следующей важной констатации Райза и Траута в книге "22 непреложных закона маркетинга": "стоит ставить не на товар в реальности, а на товар в восприятии потребителей". "Рыночная истина", таким образом, заключается в том, что "маркетинг - это не борьба товаров, а борьба разных восприятий товара". Иными словами, в маркетинге нельзя пренебрегать особенностями памяти людей, а в памяти намного легче удержать именно лидера рынка, это значит - "лучше быть первым в памяти, чем на рынке". Следствия этого вывода: "если вы не можете быть лидером в общепринятой категории товара, - создайте категорию, в которой ваш товар мог бы быть первым". Пример такого подхода - появление наряду со сливочным маслом и маргарином новой категории жиров - "легкое масло".

В основе проектирования позиции марки товара лежит сфокусированная фраза о конкретных свойств и выгодах, повышающая шансы "заложить" марку товара в память потребителей, манипулируя их восприятием.

Позиционирование создает предпосылки для выделения товара на рынке на основе конкретных свойств и выгод. Под свойствами товара понимают физические характеристики - значимые для потребителей. Чтобы быть значимым, каждое свойство должно приносить выгоду. Выгоды - это личные ценности и значения, которые потребители присоединяют к свойствам продукции или услуги. Концепция свойств и выгод очень важна для создания и развития товара. Выгоды и свойства ассоциируются с маркой товара. Существует три категории выгод: функциональные, символические и эмпирические (основанные на опыте).

Функциональные выгоды обычно соответствуют свойствам, связанным с товаром, например, функциональными выгодами от шампуня могут быть: удаляет жир и грязь, устраняет перхоть, делает волосы и кожу головы здоровыми, придает блеск волосам.

Символические выгоды обычно касаются характеристик, не связанных с товаром. Они лежат в основе потребностей, связанных с социальным одобрением или самовыражением и самоуважением покупателя, демонстрируемым обществу. Так, потребители могут ценить престиж, эксклюзивность, модность марки товара в зависимости от того, как она связана с тем, что они думают о самих себе.

Эмпирические выгоды - те, что люди ощущают при использовании продукции или услуги. Они вызывают соответствующую связь с товарными или нетоварными свойствами и удовлетворяют потребности, основанные на опыте, такие как сенсорное удовольствие (вид, вкус, звук, запах, другие ощущения), разнообразие, потребность в новой стимулирующей информации и ощущениях. Например: эмпирические выгоды от шампуня включают аромат, его нежную пену, ощущение красоты и чистоты.

Позиционирование - одно из наиболее значимых и широко используемых в современном маркетинге понятий. Под позиционированием имеются в виду действия по проектированию марки товара и его имиджа, таким образом, чтобы он смог занять на рынке место, выделяющее его среди конкурентов в умах целевых потребителей1. Сущность позиционирования в том, что для марки товара формулируют уникальное торговое предложение, которое создает потребителям побудительную причину для покупок. Такая уникальность может быть явной или скрытой, т.е. она может быть основана на свойствах товара или на программе его коммуникаций, которые никак не связаны с его свойствами. Для выбора позиции товара необходимо решить:

кем является его целевой потребитель;

что представляют собой его основные конкуренты;

насколько наша марка товара сходна с конкурирующими марками;

насколько наша марка отличается от марок конкурентов.

Имидж марки товара - это образ товара, отражающий отношение к нему, на который оказывают влияние управляемые и неуправляемые факторы. Такие отношения потребителя к марке могут формироваться на основе мнений о:

связанных с товаром свойствах и функциональных выгодах;

не связанных с товаром свойствах, символике и эмпирических выгодах.

1 Целевые потребители - это все потребители с достаточной мотивацией, платежеспособностью и возможностью купить данный товар. Рыночная сегментация делит рынок на различные группы однородных потребителей, со сходными потребностями и поведением, и, таким образом, требующих сходных комплексов маркетинга.

Под "позицией товара" на рынке нередко понимается и его общий имидж на рынке, его репутация относительно других товаров.

Имидж товара может быть сильным, относительно расплывчатым или являть неоднозначную комбинацию не относящихся, казалось бы, к товару взглядов и мнений.

Как правило, наиболее успешен товар, для которого новые позиции постоянно ищут и создают. Таким образом, позиционирование - подвижный, постоянно идущий процесс поиска неудовлетворенных потребностей и желаний в разных сегментах потребителей, позволяющий производителям следовать за изменениями в их вкусах и предпочтениях. Тестом важности критериев позиционирования служит состояние потребностей и предпочтений, выявляемое в результате довольно сложных маркетинговых исследований2 по позиционированию марки товара и выявлению рыночных возможностей предприятия. Для принятия решений о позиционировании товара, необходимо получить ответы на следующие вопросы:

каковы потребности и желания потребителей, связанные с определенными выгодами от товара данной категории и способами их получения?

какова сфера мнений и установок, через которую предстоит "прорваться" нашей марке товара для преодоления барьера низкого интереса?

что именно управляет выбором потребителей?

что может выгодно отличать нашу марку товара и сообщения о ней?

какая идея при этом может быть постоянной, релевантной и привлекательной?

на каком основном свойстве/выгоде следует фокусировать сообщения о нашей марке товара?

Для позиционирования товара используют замеры восприятия свойств и выгод товара потребителями. Схематическое представление результатов таких замеров представляют в виде карт позиционирования.

Для сравнения силы нашей марки товара с конкурентными - по их ключевым свойствам - используется атрибутивный анализ или анализ свойств товара.

2 Маркетинговые исследования - это сбор информации, необходимой для всех видов маркетинговых решений. Существует широкое разнообразие классификаций маркетинговых исследований. Понимание того, что собой представляет конкретное маркетинговое исследование, важно для тех, кто занимается планированием и реализацией маркетинга.