

Глава 11. Планирование отношений с потребителями

Неудача при планировании означает планирование неудачи.

Майкл Мескон и др.

Разработка плана маркетинговых действий является первым этапом при создании бизнес-плана организации/проекта. Но он важен и сам по себе: маркетинговый план является основой всякого планирования в организации – и долгосрочных перспектив, и текущих тактических вопросов.

Для организаций, стремящихся ориентироваться на потребителя, в основе всех их действий лежит целевая установка, обеспечивающая долгосрочное процветание, – лучшее удовлетворение своих потребителей.

Изучив данную главу, Вы сможете:

- понимать, как факторы внешнего окружения и внутренней среды в совокупности влияют на действия организации по удовлетворению потребителей;
- анализировать исходное состояние организации и существующие вызовы, формировать видение будущего и пути его достижения;
- выбирать адекватные маркетинговые действия;
- представлять результаты планирования маркетинговой деятельности в виде формального документа для внешней и/или внутренней аудитории.

11.1. Маркетинговый обзор

Большая часть этой книги была посвящена изучению различных концепций маркетинга, которые помогли Вам проанализировать отношения с потребителями и клиентами Вашей организации или с Вашими личными потребителями.

По существу, мы занимались сбором данных о маркетинговой деятельности и их обработкой. Проведенный анализ позволил нам упорядочить эти данные, превратить их в информацию и сжать в пределах каждого раздела. Общее представление о том, по каким блокам понятий (сверху вниз) происходило это сжатие, дает верхняя часть схемы, представленной на рис. 11.1.

Тем не менее эта информация все еще остается довольно разрозненной, и ее необходимо сжать до минимума. В идеале мы должны получить понимание нашей основной маркетинговой проблемы и того, какими ресурсами располагает организация для того, чтобы решить эту проблему.

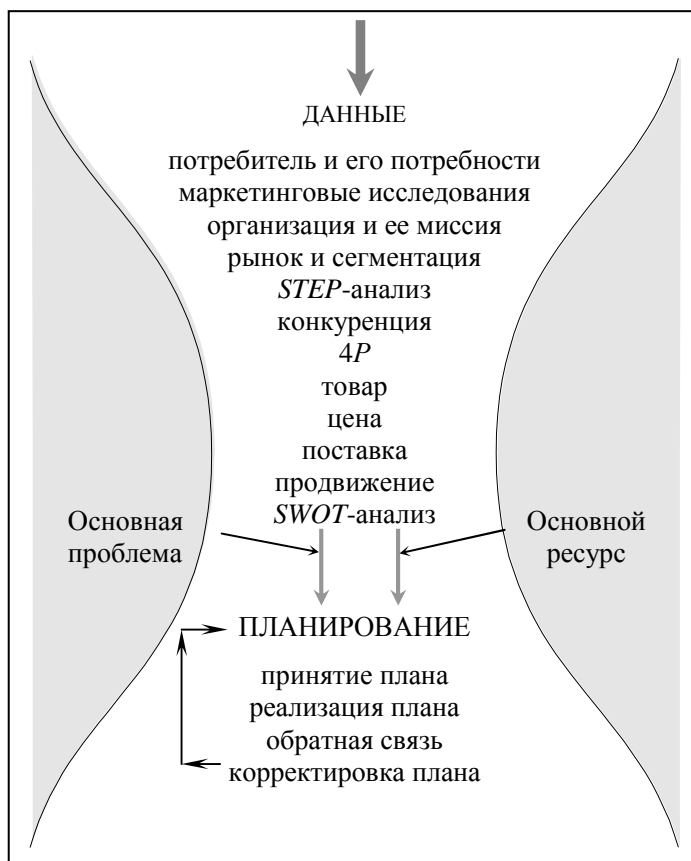


Рис. 11.1. Анализ и планирование маркетинга

Маркетинговый аудит

Один из подходов, позволяющих получить систематизированную информацию о маркетинговой ситуации в организации, называется *маркетинговым аудитом*. Осуществляется аудит с помощью контрольных списков типа тех, которые представлены на рис. 11.2, 11.3 [3]. В них содержатся вопросы, по которым должна быть получена информация. Конечно, Вы можете скорректировать этот список, исходя из своих задач, особенностей Вашей компании и рынка, на котором она работает.

Для заполнения списка Вам потребуется информация. Здесь Вам помогут задания, которые Вы выполнили ранее при изучении книги. Вы можете также использовать с этой целью систему маркетинговой информации Вашей компании. Ну а если таковой нет, то, возможно, это повод задуматься о необходимости ее создания.

АУДИТ МАРКЕТИНГА

1. *Обзор окружающей среды:*

- STEP-факторы;
- структура конкуренции и затрат.

2. *Внешняя рыночная среда:*

- каковы главные рынки организации;
- каковы основные сегменты этих рынков;
- каковы перспективы каждого сегмента;
- кто является целевыми потребителями;
- что известно о нуждах, намерениях и поведении потребителей;
- кто является конкурентами и каково их положение на рынке.

3. *Обзор собственной маркетинговой деятельности:*

- оборот Ваших товаров/услуг, выраженный в физических и стоимостных единицах;
- организация маркетинга и сбыта;
- предполагаемые изменения в маркетинге и отчетности;
- анализ маркетингового комплекса (4P);
- влияние маркетинговой деятельности на прибыльность.

4. *Анализ плана маркетинга:*

- оценка текущего плана маркетинга – цели, стратегии, план мероприятий;
- оценка систем маркетинга, включая методы планирования и контроля;
- анализ расходов на маркетинг и их контроль.

Рис. 11.2. Контрольный список для маркетингового аудита

ЗАДАНИЕ 11.1

Сформулируйте маркетинговые цели Вашей организации по основным рынкам.

АУДИТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

1. Обзор точек соприкосновения с потребителями:

- внутренний – внутренний (между отделами);
- внутренний – внешний (контакты с основными потребителями);
- внешний – внешний (в пределах холдинга или торговой ассоциации);
- исследование предпочтений потребителей;
- взаимоотношения с поставщиками и дистрибьюторами;
- отношения с конечными потребителями;
- внутриотраслевые контакты;
- правительство и государственные ведомства как потребители;
- взаимоотношения с регулирующими органами;
- отношения со средствами массовой информации.

2. Обзор конкурентной среды:

- организационные структуры и финансовое положение конкурентов;
- внутренняя/внешняя конкуренция за потребителей и поставщиков;
- партнерство и соглашения;
- отношение потребителей к конкурентам (по данным опросов).

3. Система заботы о потребителе:

- цели и стратегии;
- информирование и планирование;
- анализ влияния добавленной ценности услуг на потребителя;
- оценка и система контроля;
- реагирование на жалобы и устранение недостатков.

Рис. 11.3. Контрольный список аудита взаимоотношений с потребителями

ЗАДАНИЕ 11.2

Попытайтесь дать прогноз уровня спроса на Ваши товары или услуги в будущем году. Какие факторы могут привести к снижению уровня спроса?

SWOT-анализ

Дальнейшую концентрацию маркетинговой информации можно осуществить с помощью *SWOT*-анализа. Этот широко распространенный подход основан на оценке сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз ей со стороны внешнего окружения.

Название анализа *SWOT* является аббревиатурой от английских слов (*Strengths* – сила, *Weaknesses* – слабость, *Opportunities* – возможности и *Threats* – угрозы). Алгоритм проведения *SWOT*-анализа во многом аналогичен *STEP*-анализу, хотя и включает в себя не только внешние по отношению к организации параметры, но и внутренние. Рассмотрим простой вариант такого алгоритма.

1. По результатам маркетингового анализа, или аудита, выделяют и кратко формулируют ряд важных для заинтересованной компании утверждений. Эти утверждения должны фиксировать некоторые изменения или отношения.

Например:

- *Спрос на товары основного ассортимента растет на 2–5% в год.*
- *Разработка нового товара инвестируется на 70% от плана.*
- *На рынок вышел ряд новых, агрессивных конкурентов.*

Система утверждений должна быть по возможности полной, но не содержать слишком мало или много существенных для фирмы показателей.

2. Каждое утверждение относится к одной из групп *SWOT*-факторов. В исключительных случаях фактор записывается в несколько групп.
 - К *сильным* сторонам относятся только внутренние факторы, такие, как наличие собственной сети распределения товаров/услуг, квалифицированный персонал, эффективная система управления качеством и другие.
 - К *слабым* сторонам также относятся внутренние факторы, например несогласованный портфель товаров, ограниченный бюджет на рекламу. Это те факторы, которые важны для потребителя, но Вы здесь слабее конкурентов.

В итоге, к внутренним факторам должны быть отнесены все результаты анализа *4P*, существующей системы маркетинга и планирования, производства и квалификации персонала, информационной системы компании и т. д.

- К *возможностям* относятся благоприятствующие факторы, которые исходят из внешней среды, например, новые рынки, благоприятные федеральные законы, появление новых эффективных каналов коммуникации.
 - К *угрозам* – также внешние факторы, такие, как использование новых технологий конкурентами, неопределенность в политике правительства, слабость банковской системы.
3. К внешним факторам должны быть отнесены основные результаты анализа рынка и поведения потребителей, *STEP*-факторов, конкурентного окружения, поставщиков, внешних сетей распределения, а также международных факторов.

Результаты такой классификации всех факторов помещаются в матрицу, подобную той, которая изображена на рис. 11.4.

	<i>Внутренние факторы</i>	<i>Внешние факторы</i>
+	Сильные стороны <i>S – Strength</i>	Возможности <i>O – Opportunities</i>
–	Слабые стороны <i>W – Weakness</i>	Угрозы <i>T – Threats</i>

Рис. 11.4. Матрица SWOT-анализа

4. Оценивается уровень важности каждого из этих факторов.
5. Выделяются наиболее важные с точки зрения целей и миссии организации факторы (основные проблемы и ресурсы), и дается краткое описание их влияния на фирму и ее ближайшее окружение, а также их взаимодействия друг с другом.

ЗАДАНИЕ 11.3

Проведите SWOT-анализ для Вашей рабочей ситуации. На основе анализа факторов внешней среды определите, какие из них представляют для Вас угрозы, а какие – возможности. Все внутренние факторы классифицируйте как сильные или слабые стороны. Запишите ниже полученные факторы.

Оцените по 10-балльной шкале уровень значимости каждого фактора для успеха организации на рынке и запишите результат в столбце "рейтинг".

Внутренние факторы	Рейтинг	Внешние факторы	Рейтинг
Сильные стороны		Возможности	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Слабые стороны		Угрозы	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

По итогам анализа составьте заключение, выделив наиболее опасные и самые многообещающие области, на которые стоит обратить особое внимание при дальнейшем планировании.

11.2. Выявление проблемы и этапы ее решения

Проведя *SWOT*-анализ, мы выявили ряд слабых сторон и угроз для организации, на которые она должна отреагировать практическими действиями. Однако для этого надо понять, с какой основной проблемой необходимо бороться. Нередко под словом "проблема" мы подразумеваем не просто задачу, которая пока не решена, а чаще внешние проявления каких-то других процессов, которые, возможно, даже не нашли отражения в *SWOT*-матрице.

Умение определять проблему является ключевым и довольно сложным навыком в области управления. В этом курсе мы только отчасти коснемся вопросов рассмотрения проблем.

Слово *проблема* (от греч. *problema* – задача) в широком смысле – это сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения и разрешения. В науке проблема – это противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения (СЭС, 1987). В отличие от задачи проблема не имеет известного алгоритма решения. Проблема должна отвечать ряду критериев: быть значительной, решаемой, объективной.

В контексте планирования уместно определить проблему как разрыв, несоответствие между существующим и желаемым, прошлым и будущим.

В этой ситуации следует определить, чего мы желаем: восстановления устаревшей, нормативной ситуации или движения вперед. Если существующий разрыв ориентирован на прошлое, это значит, что перед нами стоит ретроспективная проблема.

Ретроспективная проблема – это разрыв между реальной и нормативной ситуацией, проблема, обращенная в прошлое. Она требует принятия решений, направленных на устранение недостатков, восстановление норм, которые несут отпечаток прошлого. Ретроспективные решения часто ориентированы на устранение недостатков, перспективные – на развитие преимуществ.

Для создания желаемой ситуации полезно вначале построить идеальную ситуацию, то, чего мы хотели бы достичь, если бы не существовало никаких ограничений. От идеальной ситуации мы можем перейти к достижимой ситуации. Перспективная проблема – это разрыв между достижимой и реальной ситуацией; она требует решений, обращенных в будущее (рис. 11.5).

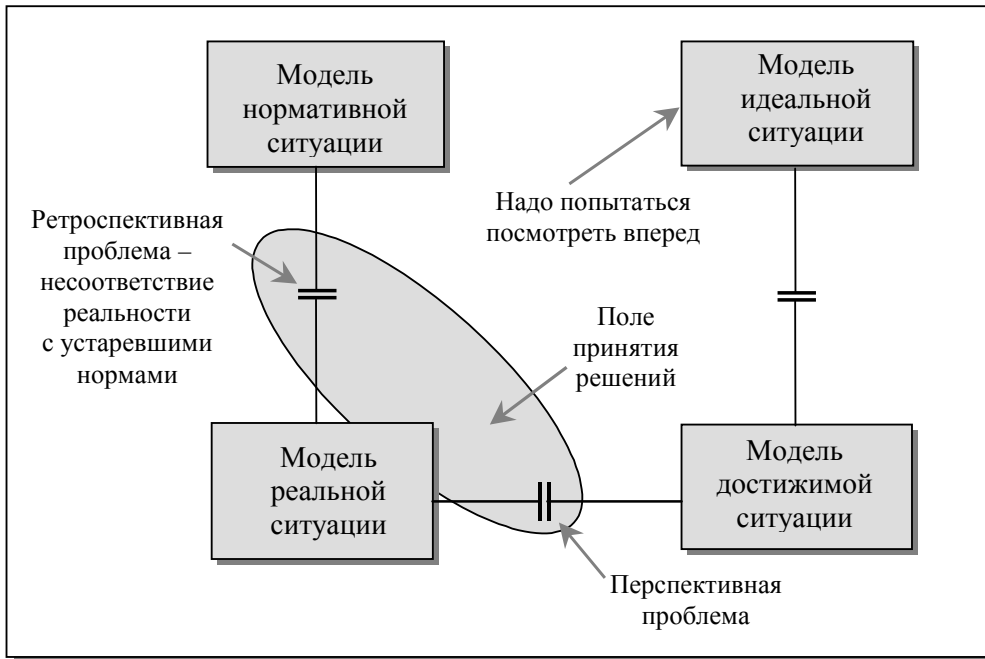


Рис. 11.5. Проблема как разрыв между реальной и достижимой ситуацией

Системное определение проблемы

В процессе осознания проблемы человек, размышляющий о ней, проходит различные уровни определенности проблемы (рис. 11.6). Наименьшей степени определенности соответствует такая постановка проблемы, когда зафиксировано только несоответствие между входами (ресурсами) существующей системы и желаемыми выходами (результатами). Это в высшей степени неопределенная постановка проблемы, называемая *симптомом* проблемы.

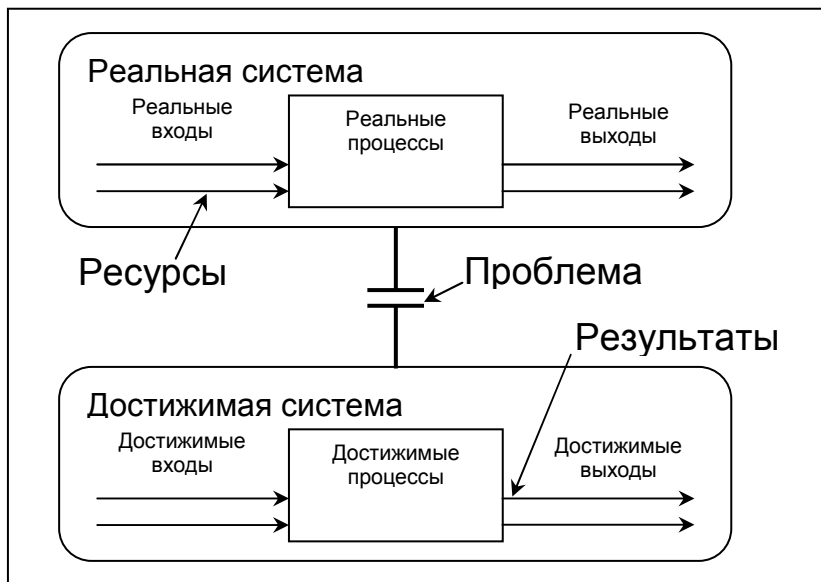


Рис. 11.6. Определение проблемы через схему входа-выхода

Полное определение проблемы предполагает фиксацию всех трех компонентов (входов, процесса и выходов) как реальной ситуации (системы), так и желаемой.

Для того чтобы сделать достижимым решение сложной проблемной ситуации, ее следует структуризировать, т. е. разбить на ряд относительно слабо взаимосвязанных подпроблем и выявить основную из них. В пределе они представляют собой дилеммы, содержащие две противоположные (противоречивые) объективные сущности. Дилеммой не является противоречие между двумя характеристиками одного явления. Однако применительно к сложным системам далеко не всегда можно произвести такую разбивку.

Для определения ключевой проблемы полезно построить карту памяти – поле проблем, а затем сгруппировать в единую формулировку ряд основных подпроблем.

Проблема или вызов?

Следует отметить, что термин "проблема" несет в себе не только содержательный, но и эмоциональный оттенок. Для многих людей наличие проблемы – это повод не заниматься данным вопросом, вызывающим негативные эмоции. В этом смысле нейтральная формулировка "разрыв" более предпочтительна.

Однако практика бизнеса содержит множество доказательств того, что именно разрывы между желаемым и реальным заставляют нас двигаться вперед и достигать впечатляющих успехов. Вспомним эффект "вареной лягушки". Именно разрыв между желаемым спокойствием и температурой воды заставляет лягушку выпрыгивать из горячей воды. Отсутствие разрыва – смерть.

Такое замечательное свойство разрывов дает основание говорить о них, как о ВЫЗОВЕ. Сравните три формулировки:

- *Моста нет* (проблема).
- *Не ясно, как добраться до другого берега* (разрыв).
- *Нужно переправиться на другой берег* (вызов).

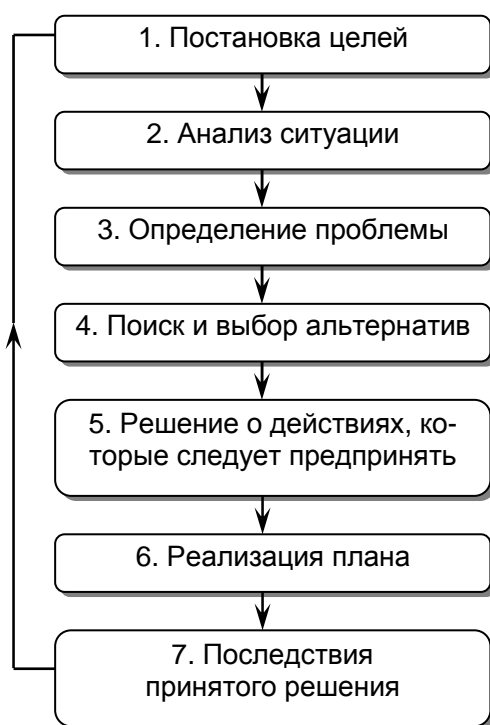


Рис. 11.7. Общая схема решения проблемы

Важно также, что формулировка вызова фактически дает нам видение цели.

Конечно, нелегко преодолеть наши лингвистические стереотипы, но стремление и умение формулировать проблемы как вызовы, бесспорно, может принести менеджеру много полезного.

Следует также заметить, что выражение "достижимая ситуация" не должно вводить нас в заблуждение, поскольку здесь речь идет о принципиально достижимом состоянии. Это вовсе не значит, что наших реальных и потенциальных ресурсов будет достаточно для решения данной проблемы за приемлемый промежуток времени. Поэтому очень важно понять, какие преобразования входных ресурсов следует произвести, чтобы решить проблему, и достижимы ли они.

Этапы решения проблемы

На рис. 11.7 приведен вариант общей схемы решения проблемы.

Начинается он с постановки целей работы. Формальным основанием для начала работы может быть указание руководства разработать план маркетинга. Объективными причинами могут быть появление информации о серьезных проблемах либо естественный рост и изменение потребностей организации. На этом этапе устанавливаются предварительные цели, которые затем могут быть переопределены на основе анализа ситуации.

В результате начинается сбор информации и детальный анализ существующей ситуации (см. рис. 11.1 на с. 193).

Далее выявляется существующая проблема, о чем мы писали выше.

После этого начинается собственно проектирование решения о действиях, которые следует предпринять, причем основные контуры решения проблемы формируются путем выбора из нескольких альтернатив.

Наконец, разрабатывается план, обеспечивающий решение проблемы с использованием полученных в предыдущем пункте основных решений. Как правило, этот план должен быть утвержден вышестоящим органом.

Затем начинается реализация плана на практике. В ходе реализации необходимо обеспечить сбор информации о ходе процесса.

Наличие обратной связи позволяет анализировать успешность выполнения плана и при необходимости вносить корректирующие решения.

11.3. Этапы процесса планирования

Применительно к составлению плана действий общую задачу решения проблемы можно свести к ответу на три основных вопроса:

- *Где мы находимся?* – описать реальное состояние организации, выявив все важные для нее внешние и внутренние факторы (входы, выходы и процессы).
- *Где мы хотели бы находиться?* – описать желаемое состояние организации, выявив разрыв между желаемой и текущей ситуацией, сформулировать цели.
- *Как мы могли бы туда попасть?* – создать план действий по достижению цели: выработать возможные стратегии, выбрать из них наилучшую, создать формальный план действий.

Затем мы должны будем реализовать этот план и убедиться, что мы достигли цели, а возможно, провести корректировку этого плана по ходу его реализации.

Схема разработки плана решения проблемы представлена на рис. 11.8.

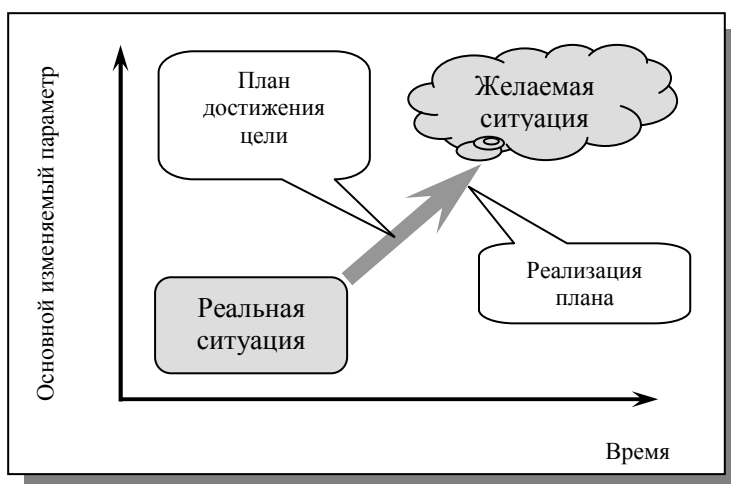


Рис. 11.8. Схема разработки плана

Следует отметить, что при таком подходе к маркетинговому планированию отсутствует увязка планирования с миссией организации и ее долгосрочными целями. В реальности же миссия и стратегические цели задают "рамку" для разработки маркетинговых планов. Таким образом, существует иерархия целевых установок, демонстрирующая взаимосвязь целей всех уровней.

ЗАДАНИЕ 11.4

Попытайтесь сформулировать миссию и стратегические цели, которые существуют у Вашей организации на текущий момент.

МИССИЯ

ЦЕЛИ

Более сложный вариант разработки плана предполагает сравнение существующих (текущих) целей и планов с миссией организации. Движемся ли мы к реализации миссии и/или долгосрочных целей при реализации текущих планов? Если нет и это рассогласование велико, то необходимо поставить новые цели, составить новый план и приступить к их реализации. Схема, описывающая такой вариант действий, приведена на рис. 11.9.

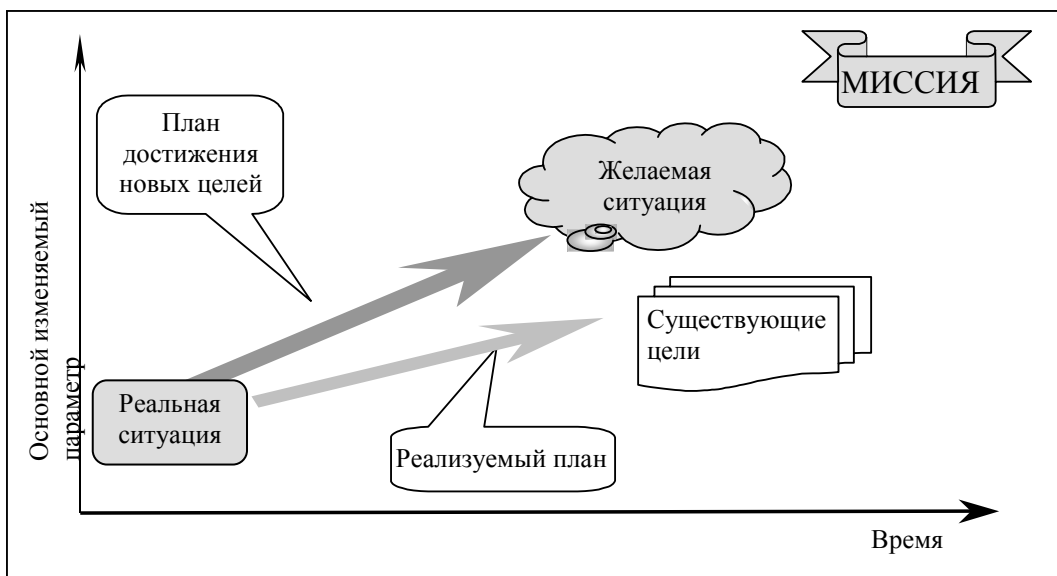


Рис. 11.9. Схема разработки плана с ориентацией на миссию

Выбор целей

Если существующие цели деятельности не согласуются с миссией и/или долгосрочными целями, то мы должны приступить к переопределению целей.

Выбор целей должен начинаться с формирования видения. Когда мы говорим о видении будущего, оно представляется нам в виде образа желаемой ситуации. Видение оказывает влияние на взаимодействие между будущим "хочу" и настоящим "могу", сообщая организации импульс, необходимый для перехода в желаемое состояние. Устранение разрыва между этими состояниями представляет собой поле активности менеджера и организации.

Видение вначале формируется в виде "облака" из нескольких альтернативных целей (минимум две). Затем мы должны сформировать критерии для выбора наилучших целей. Цель должна согласовываться с целями верхних уровней и миссией, она должна быть реально достижима и соотнесена с возможностями и ограничениями по времени. Мы уже отмечали выше, что цель должна быть соотнесена с имеющимися ресурсами. Наконец, в нашем случае цель должна быть маркетинговой.

В процессе выбора целей компания может нацелиться на конкретные секторы рынка, что, в свою очередь, даст возможность подготовить конкретный набор маркетинговых средств исходя из требований выбранных секторов рынка. Осуществляя выбор целей, фирма может принять решение о собственном позиционировании в пределах выбранных секторов рынка относительно конкурентов. В предыдущей главе мы рассматривали более ограниченную задачу планирования коммуникаций с потребителем, которая также может решаться по рассматриваемой здесь схеме.

Формирование образа желаемого будущего подводит нас к окончательной формулировке проблемы как разрыва между текущим положением дел и желаемым. Выделяя цели, мы переходим от нечеткого понимания проблемы к четкой ее формулировке, которая способствует пониманию проблемы и путей устранения этого разрыва.

ЗАДАНИЕ 11.5

1. Сформулируйте свое видение желаемого будущего Вашей организации или Вашего проекта.

2. Исходя из обозначенных Вами возможностей и угроз сформулируйте основную проблему, стоящую перед Вами, подразделением, организацией.

Разработка стратегии

Переопределение цели приводит нас к необходимости принятия решения о том, каким способом следует преодолеть проблему/разрыв между существующим состоянием и желаемым будущим. Общий принцип преодоления разрыва применительно к процессу планирования мы будем называть *стратегией*.

Обратим внимание на то, что этап полного определения разрыва в процессе планирования (рис. 11.8) у нас отсутствует. Частично мы определили разрыв, выбрав новую цель, т. е. задав новые выходы. Выбор стратегии означает, что мы определяем в основных чертах путь перехода от существующего к желаемому состоянию системы. Тем самым мы доопределяем проблему.

Отметим, что задача выбора стратегии непростая по самому определению проблемы. Для эффективного ее решения необходимо создать множество альтернативных путей достижения целей. Вы можете сосредоточиться на стратегиях для целевых рынков, позиционирования, маркетинговой смеси или на уровнях затрат на маркетинговые мероприятия.

Далее необходимо сформулировать критерии отбора стратегий. Ряд из этих критериев может быть таким же, как и при выборе целей. Однако если цели лишь потенциально являются потребителями ресурсов, то реализация конкретных стратегий требует их напрямую. Это может вызвать сопротивление различных сил в организации. Поэтому полезно проанализировать баланс сил (факторов), одни из которых будут поддерживать данную стратегию, а другие противостоять ей. Для этого используется модель анализа поля сил Курта Левина, представленная в гл. 3 (рис. 3.14 на с. 56).

После этого необходимо выбрать наилучшую стратегию или комплекс стратегических решений в соответствии с выбранными критериями. Необходимо также проверить, действительно ли эта стратегия реализуема.

В результате выбора стратегии как пути преодоления разрыва мы делаем выбранные цели более достижимыми и соотносимыми с возможностями и ограничениями по времени. Таким образом, проявляется неразрывная связь достижимой цели и стратегии достижения этой цели.

На этом этапе может понадобиться корректировка выбранной цели в соответствии со стратегией, т. е. их взаимоувязка и конкретизация.

Декомпозиция целей

Выше мы говорили о единой маркетинговой цели и стратегии ее достижения. Для того чтобы сформировать план действий, единая цель и единая стратегия должны быть преобразованы в "деревья" целей и стратегий. Наиболее эффективно это можно сделать методом декомпозиции целей, т. е. каждая цель разбивается на несколько подцелей, а те – на еще более мелкие подцели.

При этом могут быть выделены промежуточные этапы на пути движения к цели и соответственно сформулированы промежуточные цели. Внутри общего плана могут быть сформулированы цели для продуктовых линий или структурных единиц.

Необходимо учесть, что в маркетинговой деятельности существуют два различных направления:

- 1) новые направления, обеспечивающие достижение новых стратегических целей;
- 2) относительно постоянное направление, поддерживающее функционирование системы маркетинга.

Для второго направления плановыми целями могут служить повышение качества выполнения маркетинговых функций или эффективности использования средств, улучшение обратной связи по рекламным кампаниям или квалификации персонала.

Следует отметить, что не всегда удастся сформулировать единую цель деятельности. В начале этой главы не случайно приведен эпитаф: "Неудача в планировании – это планирование неудачи". Введение конкурирующих целей в систему управления создает предпосылки для дальнейшей неэффективной деятельности, сложности принятия решений более низкого уровня и распределения ресурсов.

SMART-цели

Выделенные указанным выше способом цели задают в будущем планируемые состояния отдельных характеристик организации. Для эффективного достижения целей они должны удовлетворять SMART-требованиям, т. е. быть:

- конкретными (*specific*);
- измеримыми (*measurable*);
- достижимыми (*achievable*);
- насущными (*relevant*);
- заданными по времени (*timed*).

Пример формулировки такой SMART-цели:

В течение августа и сентября провести рекламную кампанию, обеспечивающую увеличение к концу этого периода объема продаж по продукту "Альфа" на 10% по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года.

Разработка плана действий

Планы действий – это подробные программы, разрабатываемые в соответствии со стратегиями, с перечислением исполнителей и их обязанностей, указанием сроков и затрат на выполнение каждого этапа.

В Вашем плане нужно иметь указания на этапы, где необходимо измерять степень достигнутого, предельные и другие важные сроки. Вы также должны показать всю систему оценивания, с помощью каких показателей следует измерять степень достигнутого (доля рынка, число информированных потребителей и др.) и как они взаимосвязаны.

В плане необходимо предусмотреть *непредвиденные обстоятельства* – те события, которые, вероятно, могут произойти не так, как планировалось. Это Ваши "узкие места". Имеет смысл их заранее выявить, оценить возможность ущерба и определить действия в этих чрезвычайных ситуациях. В этом случае Вы планомерно можете перейти на другую стратегию. Это тем более важно, если бизнес-план, частью которого является Ваш маркетинговый план, содержит оценки ущерба при различных стратегиях (стратегии максимального риска, стратегии гарантированного результата и пр.).

Бюджет маркетинговых мероприятий

В плане маркетинга должны учитываться все затраты на маркетинговые мероприятия. После разработки перечня необходимых мероприятий по каждому из направлений маркетинговой деятельности формируется бюджет маркетинга.

В бюджете маркетинга отражаются проектируемые величины доходов, затрат и прибыли, определяется потребность в средствах по каждому элементу 4P. Вели-

чина дохода устанавливается по прогнозным значениям объема продаж и цен. Затраты складываются из издержек производства, распределения и сбыта.

Бюджет маркетинга включает в себя расходы на исследование рынка (конъюнктурные, средне- и долгосрочные), обеспечение конкурентоспособности товара, коммуникацию с покупателями (реклама, стимулирование сбыта, участие в выставках и др.), организацию товародвижения и сбытовой сети и т. д.

Используют два подхода бюджетирования: "*сверху вниз*" и "*снизу вверх*".

- Метод "снизу вверх" применяют чаще, так как смету на маркетинг подсчитать легче. Однако он может привести к чрезмерно высоким оценкам расходов на маркетинг.
- Преимущество метода "сверху вниз" состоит в том, что сначала рассматривается общая сумма сметы, полученная на основании оценки продаж. Поэтому легче предупредить завышение затрат на маркетинг.

11.4. Составление формального плана

После того как процесс планирования завершен, его необходимо представить в виде некоторого документа, называемого *формальным планом*. Назначение формального плана состоит в том, чтобы проинформировать о направлениях деятельности тех, кому придется его реализовывать, либо внешнюю аудиторию, например инвесторов. Главное, чтобы любой план был понятен его будущим исполнителям: что необходимо сделать, какими силами и средствами, в какие сроки, как будет измеряться результат и сколько ресурсов понадобится.

Недостаточно только провести анализ, план должен быть действенным, если он рассчитан на какое-нибудь практическое применение. Значит, Вы должны разработать такой способ написания плана действий, который сделает его воспринимаемым, а также мотивирующим и уместным. Незачем создавать планы, которые будут лежать в ящике, – в этом заключена двойная угроза, поскольку организация будет думать, что у нее есть план, тогда как в действительности такой план не будет реализован.

Решение подобных проблем состоит в том, чтобы убедиться, что планы маркетинга:

- относятся к насущным проблемам;
- практичны и достижимы;
- содержат цели и стратегии;
- гибкие и предусматривают адаптацию к изменениям, удачам и неудачам;
- доступны и понятны тем, кто будет осуществлять эти действия;
- определяют роль тех, кто должен их выполнять;
- не вызывают недопустимого сопротивления исполнителей и других лиц;
- содержат указания на пункты, где нужно измерять прогресс в выполнении, и критерии для этих измерений;
- заканчиваются напоминанием о том, что планирование является динамичным процессом, а не какой-то обязанностью, выполняемой один раз в год.

Структура формального плана

При написании формального плана действий степень реализации его структуры будет зависеть от масштаба Вашей деятельности, но вообще структура плана должна включать в себя следующие разделы.

Введение. Оно должно быть кратким и содержать исходные данные для подготовки плана. Не старайтесь на этом этапе описывать проблемы или предсказывать результаты.

Управленческое резюме. Этот раздел принято помещать в начале документа, хотя он составляется после разработки основной части плана. Помните, что это действительно краткое содержание плана, а не какие-то дополнительные мысли. Здесь должен быть перечень того, что Вы планируете, как должны выполняться ключевые действия, когда они будут завершены и какие основные требования предъявляются к ресурсам.

Обоснование. Это краткое изложение результатов анализа и оценки существующей ситуации, а также объяснение необходимости в изменениях.

Цели. Четко сформулируйте цели и объясните их как можно проще. Помните, что они должны отвечать SMART-требованиям. Поясните, как будет измеряться прогресс в достижении целей и кто несет ответственность за выполнение каждой из них. На этом этапе укажите сроки исполнения.

Стратегии. Здесь Вы формулируете стратегии для достижения поставленных целей, т. е. как эти цели должны быть достигнуты. В качестве ориентиров должны включаться стоимостные параметры, временной регламент для каждой стратегии, прочие ресурсы и результат, ожидаемый в случае успеха.

Планы действий. Это подробные планы, разрабатываемые в соответствии со стратегиями (или основными направлениями), с перечислением исполнителей и их обязанностей, указанием сроков и затрат на выполнение каждого этапа. План действий содержит указания на график выполнения работ, источники финансирования, процедуры визирования отчетной документации, контрольные совещания и моменты принятия решений. Другими словами: кто, что, где, когда и как.

Метод контроля за временем, который Вы выберете, будет целиком зависеть от сложности Вашего плана и числа событий, которые необходимо регламентировать и контролировать. Это могут быть компьютерные методы, сетевые графики, хорошо известный метод Ганта или простая карта планирования (рис. 11.10).

Оценка. Ваш план будет содержать указания на те контрольные события, в которых необходимо измерить степень достигнутого, предельные и другие важные сроки для каждого этапа. Вы также должны показать, как нужно измерять достигнутый прогресс, например, по увеличению доли рынка, уровню информирования потребителей о новом товаре, сокращению сроков поставки. Причем следует планировать использование числовых оценок, насколько позволит имеющийся в наличии инструментарий. Детальные сведения об этом приводятся в разделе "План действий", однако в данном разделе важно обобщить используемые системы оценивания получаемых результатов, что позволит сосредоточить усилия на ключевых моментах достижения поставленных целей.

Имя _____

Проект _____

Необходимые действия	Дата начала	Дата завершения	Ответственные	Метод реализации	Требуемые ресурсы	Специальные требования	Предполагаемый результат

Рис. 11.10. Карта планирования

Непредвиденные обстоятельства и корректирование. При подготовке Вашего плана Вам необходимо предусмотреть события, которые могут произойти не так, как Вы предполагаете, и затормозить движение к цели. Имеет смысл заранее знать, где это может произойти, и продумать способы снижения возможного ущерба. Например, если изменения в *STEP*-факторах (предположим, смена правительства) могут повлиять на Ваши планы, то при подготовке плана можно написать альтернативные сценарии. В этом случае основные события, которые могут свернуть Вас с курса, будут встречены без паники, с плавным переходом к альтернативной стратегии. Конечно же, реальная жизнь может порождать абсолютно непредвиденные обстоятельства, однако опыт показывает, что в случаях, когда планы оказываются нарушенными, это происходит обычно по причинам, которые можно и нужно было предвидеть и спланировать, например переход ключевого члена команды в другой отдел организации.

Приложения. Приложения к документу позволяют сэкономить много места в самом плане и понадобятся в будущем в качестве важного статистического материала. Кроме того, они представляют собой идеальное место для необходимой аналитической информации, размещение которой в основном документе нарушит или спутает четкое логическое течение Ваших мыслей.

Обеспечение обратной связи

Прежде всего нужно позаботиться, чтобы план маркетинга содержал показатели, нужные при формировании разделов бизнес-плана для управления операциями, людьми, финансами. Если их будет недостаточно, бизнес-план не будет представлять единого целого.

Таким образом, представляемый план маркетинга является основой для составления планов и стратегий по эффективному использованию ресурсов организации. От того, насколько подробно и качественно он сделан сейчас, зависит будущая эффективность организации, и не только в области маркетинга.

И, наконец, нужно позаботиться о том, чтобы все, кто участвует в процессе планирования, знали, что от них ожидается и как план будет воздействовать на них. Вы должны получить от них консультацию и поддержку.

А это произойдет лишь в том случае, если люди поймут, какую выгоду получит организация и они сами при реализации плана. Иначе сама ситуация, неблагоприятная и по форме, и по содержанию, может изменить фундаментально схему планирования и основные планируемые показатели. Чтобы этого не случилось, нужна обратная связь.

ЗАДАНИЕ 11.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в главе:

1. Аудит маркетинга _____

 2. SWOT-анализ _____

 3. Проблема – разрыв – вызов _____

 4. Этапы решения проблемы _____

 5. Этапы процесса планирования _____

 6. Видение – цели _____

 7. Стратегия _____

 8. Декомпозиция целей _____

 9. SMART-цели _____

 10. Разделы формального плана _____

-

Выводы по главе 11

В главе был описан процесс разработки целей, стратегии и плана маркетинга. Эта глава обобщает и интегрирует все Ваши предыдущие результаты работы, полученные при выполнении заданий предыдущих глав.

Здесь Вам также была предоставлена возможность проявить интуицию и творчество при анализе проблем в Вашей организации и выработке таких альтернатив, которые в максимальной мере позволяли бы воспользоваться возможностями, возникающими во внешней среде, и избежать угроз.

Целесообразно, однако, еще раз взглянуть на этот план с общих позиций. Определено ли:

- Кто является Вашим потребителем?
- Можете ли Вы определить, проанализировать и согласовать внутреннюю и внешнюю среду организации?
- Какие маркетинговые инструменты лучше всего подходят и важны для Вашей работы в области разработки и продвижения товаров и услуг?
- Как Вы можете убедиться, что "маркетинговая смесь" сфокусирована на потребителе?
- Как Вы можете эффективно общаться с целевыми аудиториями?
- Можете ли Вы организовать эффективные каналы распределения товаров и услуг?
- Можете ли Вы начать и выполнить эффективный процесс планирования, итогом которого будет полностью поддерживаемый план действий с последующей оценкой его результатов?
- Может ли быть этот план исходной позицией для планирования действий в других областях деятельности Вашей фирмы?
- Являетесь ли Вы менеджером, ориентированным на потребителя, ищущим и находящим в нем причины своего успеха?