

МАРКЕТИНГ ПЛАН – КАКВО Е ТОВА И ЗАЩО СИ СТРУВА ДА МУ ОТДЕЛЯМЕ ВНИМАНИЕ

Променено и допълнено издание на публикация със същото заглавие в сп. Enterprise от 2009 г.

За много предприемачи, инвеститори и мениджъри „маркетинг“ е понятие забулено в мистерия, със съмнителна полза за компанията (сигурно вече сте чували шегата, че половината от рекламата е излишна, но не е ясно коя точно половина), но винаги асоциирано със значителни разходи.

Няма да търся причините за това разбиране, но бих искал да отделя няколко реда за демистификация на маркетинга и очертаване на позицията му във фирмената дейност.

„Какво е маркетинг?“ е въпрос с много отговори – някои твърде академични, а други твърде повърхностни. Аз предпочитам две дефиниции, които според мен достатъчно изчерпателно отговарят на този въпрос:

“Маркетингът е изкуството да се привличат и задържат рентабилни клиенти.”
Филип Котлър, който се смята за бащата на съвременната маркетингова наука.

“Маркетингът е управленски процес, който има за цел да идентифицира, предвиди и удовлетвори изискванията на група клиенти, като при това реализира печалба”, **The Chartered Institute of Marketing, London.**

Както се вижда и от двете определения, основна задача на маркетинга е да осигури печалба. Така на практика ВСЯКА организация решава маркетингови задачи дори и да няма отделни експерти или специален маркетингов отдел. Обособяването на маркетинга в самостоятелно звено е въпрос на анализ и мениджърско решение. Обикновено в малките и средни фирми маркетинговите функции (ще ги разгледам подробно малко по-долу) са разпределени между различно членове на екипа. С нарастване на бизнеса обаче става все по-важно постигането на планирани, устойчиви в дългосрочен план резултати, което обичайно води до постепенно създаване на обособено маркетингово звено.

Преценете сами - ако печалбата е важна за вас, то имате нужда от организирани и обмислени маркетингови дейности!

Още едно важно уточнение - маркетингът е наука! Това означава, че има проучени и дефинирани процеси, които, при правилно използване, водят до предвидими (планирани) и повторяеми резултати (печалба). Това обаче е една изключително динамична наука, тъй като потребностите и желанията на потребителите в глобален мащаб много бързо се променят. Маркетингът осигурява онези инструменти, с помощта на които може да се извлече максимална полза от тези промени.

За да сте сигурни обаче, че резултатите ще са такива, каквито бихте искали, ще ви е необходим план – бизнес план. Както казва популярната поговорка "Ако не знаеш закъде си тръгнал, ще стигнеш някъде другаде." От една страна планът помага логически да подредите отделните етапи в развитието на бизнеса (иначе има опасност да пропуснете нещо), а от друга – имате средство за измерване на напредъка си и да обмисляте корекции, ако е необходимо.

Маркетинговият план е неделима част от общия бизнес план, който най-често включва:

- **Анотация** – въпреки челната си позиция, тази част се оформя последна, защото тя представлява резюме на ключовите елементи от бизнес плана и служи за бързо запознаване с него;
- **Описание на индустрията или сектора** – в т.ч. тенденции, основни играчи и очаквания за развитие на продажбите, както и виждане за мястото на вашата компания в тази индустрия;
- **Анализ на целевия пазар** – в т.ч. географско местоположение, демографско описание, основни нужди, желания и изисквания на клиентите, както и описание на съществуващите начини за удовлетворяването им, възможни рискове;
- **Анализ на конкуренцията** – директни и индиректни конкуренти с оценка на техните предимства и недостатъци, както и описание на начините за преодоляване на съществуващите бариери за навлизане/опериране на избрания пазар;
- **МАРКЕТИНГ ПЛАН** – ще разгледам съдържанието му подробно по-долу;
- **Организация и управление** – организационна структура, мениджърски позиции (външни и вътрешни) и необходими човешки ресурси (длъжности с описание)
- **Бизнес операции** – физическо местоположение на компанията, материална база и оборудване, какви експерти са необходими, описание на складови наличности и начини за снабдяване с тях, доставчици и т.н. плюс описание на работния процес;
- **Финансов план** – необходимо финансиране и начини за осигуряването му, бюджетиране
- **Приложения**

Това описание е примерно. Може да срещнете още най-различни препоръки за съдържанието на един бизнес план, но всички те са подчинение на една обща идея – да обмислите и подредите за себе си или за потенциални партньори/инвеститори всички аспекти на бизнеса, така че да сте уверени в получаването на търсените резултати.

В началото може да изглежда сложно. Може сами да си го направите сложно, като намерите най-дебелата книга с препоръки за изготвяне на бизнес план и да опитате да я следвате. Опитът показва, че най-добри резултати се постигат като започнете с бизнес план от една страница и постепенно го усложнявате, като всяка добавка идва с естествена нужда да знаете повече и умението да предвиждате по-добре.

Нека сега разгледаме с повече детайли маркетинговия план.

Основните задачи на маркетинговия план са:

- да определи дали съществува достатъчно печеливш пазар – възможно ли е да се произведе/продаде с минимални разходи нещо на максимална цена, така че да получите желаната или по-голяма печалба;
- да определи целевия пазар – кой ще купува продуктите и услугите;
- да формулира начините за достигане до целевите клиенти – елементите на маркетинговия микс (продукти, канали за дистрибуция, ценова политика и комуникация с пазара).

На практика маркетинговия план описва един безкраен процес: *външен (пазарен) и вътрешен (за компанията) анализ на ситуацията > определяне на маркетинговите цели > определяне на маркетинговата стратегия > определяне на маркетинговите тактики > прилагане на плана > контрол на постигнатите резултати > анализ > ...*

Анализ на ситуацията

Всичко започва с анализ на ситуацията независимо дали имате работещ бизнес или ще започвате нов. Важно е да познавате и разбирате добре както обкръжаващата среда, в която (ще) работите, така и собствената си компания.

Можете да съберете информация и да я анализирате по ваш собствен начин, а може да ползвате и някой известен метод - например:

1. PEST анализ (от англ. Political, Economic, Social, Technological) – за анализ на външната среда (но не по принцип, а с акцент върху нещата, които пряко или косвено влияят върху вашия бизнес):
 - политически и законови промени;
 - икономически фактори – лихвени проценти, инфлация, валутни курсове и др.;
 - социални фактори – миграция на населението, социален модел на обществото, жизнен стандарт, тенденции в промяна на средната възраст и др.
 - технологични фактори – нови технологии, нови средства и канали за комуникация с пазара и др.
2. SWOT (от англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – анализ на силни и слаби страни, възможности и заплахи. Това е универсален метод, който еднакво успешно може да се прилага както за външната среда, така и за самата компания и дори за отделен процес или човек.
3. Конкурентен анализ – сравнение на ключовите показатели (продуктови характеристики, начин на предлагане, операции и др.) на основните конкуренти.

Източниците на информация могат да бъдат най-различни:

- целенасочено пазарно проучване относно нуждите и желанията на целевите клиенти – стандартен панел, анкета „на терена”, фокус групи и др.;
- използване на наличните търговски служители, които да задават определени въпроси на клиентите и събират отговорите им;
- обществено достъпни източници – електронни и печатни медии;
- лично мнение на експерти и авторитети в дадена област;
- фирмено разузнаване;
- официални публични доклади на (не)правителствени организации, професионални сдружения, търговски организации и др.

Определяне на маркетингови цели

Формулирането на маркетинговите цели е сечение на вашите желания за развитие на бизнеса и ограниченията & възможностите, които сте установили чрез анализа. Ако общите бизнес цели най-често са: оборот, печалба и пазарен дял (или техния ръст спрямо минал период), то маркетинговите цели определят как ще се случи това (разширяване на продуктовата гама, навлизане на нови пазари, увеличаване на оборота за определена група клиенти и т.н.).

Целите са вашата опорна точка при обмисляне какво да правите, особено в средносрочен и дългосрочен план. Те са мощен дразнител за въображението и помагат за намиране на нови начини за печалба, дори при привидно невъзможна ситуация. Ако нямате идея какво

точно искате да постигнете и разчитате на съдбата да ви подсказе правилните решения, има голям риск от неприятни изненади.

Ако до сега не сте мислили специално за целите, ето едно лесно за прилагане правило за тяхното формулиране – те трябва да са SMART (от англ. Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound):

- ясно дефинирани – колкото по-точно, толкова по-добре (да имам „повече клиенти“ не върши работа – колко точно искате?)
- измерими (количествено) – иначе няма как да разберете до каква степен сте постигнали желаното;
- постижими – трябва да разполагате с необходимите ресурси (обикновено пари и хора) за постигането им;
- реалистични – „измислените“ цели без връзка с реалния свят по-скоро демотивират всички;
- ограничени във времето – крайният срок мобилизира и помага да направите смислен план с конкретни стъпки.

Според мен е важно маркетинговия план да има измерим ефект върху бизнес резултатите. Затова е добре да дефинирате финансовите показатели, които трябва да постигне компанията с помощта на маркетинговия план - например:

- продажби по (типове) клиенти – в абсолютни стойности и процентни ръстове;
- продажби по канали за дистрибуция – в абсолютни стойности и процентни ръстове;
- печалба – надценка и нетна печалба;
- рентабилност.

Само още едно изречение, но много важно – **целите не са статични!** Вие трябва да изберете на какъв период да оценявате тяхното изпълнение и да прецените дали няма нужда от ревизия. Например много компании днес преосмислят дългосрочните си цели, защото преди 2-3 г. никой не е предполагал, че ще се разрази световна икономическа криза (а и да е подозирал, едва ли е предвидил точни отражението ѝ върху конкретен бизнес).

Избор на маркетингова стратегия

Стратегията показва как най-общо планирате да постигнете целите си. Обикновено за всяка бизнес задача съществуват няколко решения и вие трябва да прецените кое е най-подходящо в конкретната ситуация на вашия бизнес. Ето няколко типични примера за разсъждения на маркетинг експерт:

- дали да увеличавам оборота екстензивно (добавям нови продукти/доставчици към портфейла си) или интензивно (намирам начини да продавам повече от наличните продукти – нови канали за продажба, програми за лоялност на клиентите, специализирано обучение на търговския екип и др.);
- дали да оперирам на съществуващи географски пазари или да търся нови;
- дали да работя с акцент върху съществуващите си клиенти или активно да търся и нови;
- какви продукти да избира за производство/продажба – (задоволително качество/продажба на големи обеми/ниски цени) или (премиум качество/малки обеми/високи цени).

- дали да работя само като търговец на едро или само като търговец на дребно.

Обикновено в практиката всяка организация има едновременно няколко стратегии относно различните си продукти и клиенти.

Избор на маркетингова тактика

След като целите и стратегията са ясни, идва ред за планиране на конкретните стъпки, които трябва да направите, за да постигнете желаните резултати. Тук на помощ идва популярната концепция за т.нар. маркетингов микс или „четирите “P” (от англ. Product, Price, Place, Promotion). Въпреки критиките към този подход, аз го намирам подходящ за първи стъпки в маркетинговото планиране. Същността ми му се корени във внимателното обмисляне на:

- продуктов портфейл (Product) – какво точно ще предлагате;
- ценова политика (Price) – как ще ценообразувате, какви отстъпки ще предоставяте (кога и на кого) и т.н.;
- канали за дистрибуция (Place) – как вашите продукти ще стигат до клиентите (магазини за продажба на дребно, електронни магазини в интернет, пътуващи търговци и др.);
- комуникация с пазара (Promotion) – реклама, ПР, събития, директен маркетинг и т.н.

Някои специалисти добавят още „3 “P” (People, Process, Physical evidence):

- служители (People) – хора с необходимите личностни качества и адекватно обучени;
- процеси (Process) – начина на предоставяне на продуктите и услугите, така че да се гарантира тяхното постоянно качество във времето;
- белези, по които клиентите възприемат компанията и дейността ѝ (Physical evidence) – облекло, поведение на служителите, оформление на документи, интериор на работните помещения и др.

През цялото време трябва да си представяте ВАШИТЕ конкретни клиенти или групи клиенти, към които са насочени разните “P”. За съжаление все още не измислено универсалното маркетингово „оръжие”, с което да може да се достигнат ВСИЧКИ клиенти...

Прилагане на плана

До тук работата беше „на хартия”, но сега е ред за прилагане на практика. Ето няколко „изстрадани” препоръки:

1. За всяка задача изяснете кой трябва да свърши какво, до кога и с какъв резултат, както и кого трябва да уведоми, че е готов и по какъв начин, ако това е необходимо.
2. Преценете добре дали разполагате с необходимите ресурси – финансови, квалифицирани хора, автомобили, комуникационна инфраструктура, складови площи и т.н.

Ако се налага промяна, вземете предвид технологичното време за осигуряване на нови ресурси (напр. намиране на качествен служител изисква при голям късмет мин. 45 дни – 15 дни за откриване, поне две интервюта и вземане на окончателно решение + 30 дни предизвестие за напускане на предишната му работа).

Ако ви е необходимо финансиране, предвидете (с достатъчен запас) време за

осигуряването в зависимост от източниците, които смятате да проучите – банков кредит, финансиране от оперативна програма на ЕС, заем от фирма или частно лице, игра на тото и т.н.;

3. Обвържете маркетинговия бюджет с прогнозите за продажбите и, ако реалните продажби са по-ниски, преценете дали да намалите и маркетинговите разходи или да продължите по план, защото това ще повиши продажбите в следващ период.
4. Следете стриктно разходната част на бюджета и особено перо „Други” или „Непредвидени”.
5. Следете търговските резултати на колкото се може по-къси периоди (ден/седмица/месец), за да имате шанс за промяна в маркетинговия план, така че да помага за изпълнение на общите бизнес цели. Иначе при много по-ниски продажби в края на периода (обикновено месец или тримесечие) ще се окажете с несъразмерни маркетингови разходи.
6. Събирайте периодично всички „замесени” в решаването на дадена задача, за да сте сигурни, че те имат еднакво разбиране за нея, както и да синхронизират работата си.

Контрол на изпълнението

Това е ключов компонент за изпълнението на плана. Контролът има за задача да установи дали планираните действия са били изпълнени навреме, с необходимото качество и дали са довели до очакваните резултати.

Най-общо има два вида контрол:

- оперативен (или текущ) – има отношение към ежедневните операции;
- стратегически – проверка на изпълнението на дългосрочните цели.

Изглежда ли ви трудно? Или пък отвлечено? Чудите се от къде да започнете?

Целта на този материал е само да маркира отделните етапи в изготвянето и прилагането на маркетинговия план. За да се справите на практика, имате три възможности:

- запасявате се с търпение, събирате литература и коментари по темата, четете и започвате експерименти докато намерите собствената оптимална форма за работа;
- наемате някой, който знае как се прави маркетингов план. Това може да спести време и грешки. Идеално би било да намерите някой, който е чиракувал на експерт в маркетингов отдел (разбирайте, че е вършил цялата работа, а шефът го е наглеждал) и сега иска да бъде водеща фигура. Така при относително ниска заплата (с аргумента „първо докажи какво можеш и ще я вдигнем”) получавате търсения ефект;
- наемате външен консултант, който да ръководи изготвянето на плана и първите стъпки от изпълнението му, като разчитате той да обучи Вас или ваши колеги.

Не разчитайте на „приятел да ми свърши работа срещу почерпка”. Това е заблуда, защото никой експерт, който цени времето и труда си, няма да ги инвестира за реализация на цялостен проект, при това (почти) безплатно! Разбира се, че приятелите биха дали ценни съвети и коментари, но не ги „пренапрягайте” излишно.

Ако все пак сте решили да направите сами първата крачка, ето няколко полезни въпроса, отговорите на които ще са добра база за начало:

- Кои са моите целеви клиенти?

- Какво искам да постигна с помощта на маркетинговата работа?
- Коя е моята пазарна „ниша”, в която ще работя?
- С какво съм по-добър от конкурентите ми?
- Защо клиентите (ще) купуват моите продукти и услуги? Кои са ползите, които аз им осигурявам и които биха ме направили предпочитан доставчик?
- Каква е моята идентичност (какво ме прави това, което съм)? Как я постигам, утвърждавам и поддържам?
- Как намирам нови клиенти?
- Как предоставям информация на потенциални и настоящи клиенти за това, което предлагам?
- Как „изкушавам” клиентите да купят? Мога ли да ги накарам да купят повече?
- Как карам клиентите да се връщат и да купят пак от мен?
- Колко пари съм готов да инвестирам в маркетинг (маркетингов бюджет)?

Една идея за край – „продайте” вашата бизнес идея и ползата от продуктите ви ПЪРВО на собствените си служители. Ако те са убедени в това, което правят, могат да сътворят чудеса!

Успех!