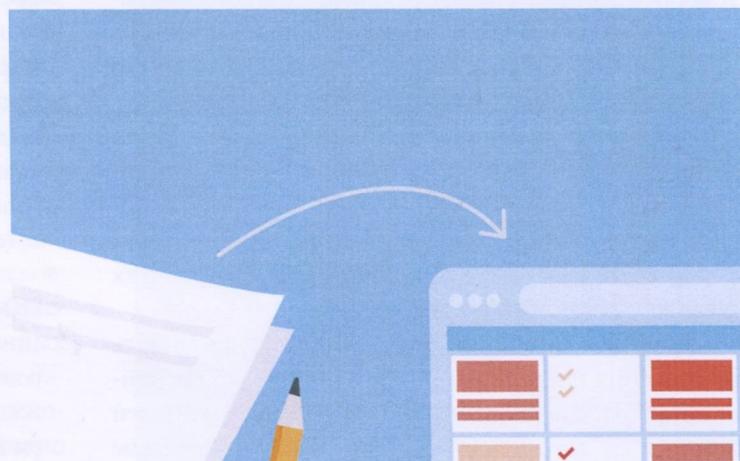


РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОГО КАЛЕНДАРЯ КОМПАНИИ

Маргарита АКУЛИЧ

Эксперт журнала

ДАЖЕ
С ПОМОЩЬЮ
САМОЙ
НАИЛУЧШЕЙ
МАРКЕТИНГОВОЙ
СТРАТЕГИИ
ЛЮБОЙ
КОМПАНИИ
НЕРЕАЛЬНО
ДОБИТЬСЯ
ВЫСОКИХ
РЕЗУЛЬТАТОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
БЕЗ ХОРОШЕГО
ПЛАНИРОВАНИЯ.



Перед построением прогноза желаемой прибыли компании необходимо подробное прописывание, каким образом и за счет чего предусматривается достижение тех или иных показателей. Это задача, вписывающаяся в проблему разработки маркетингового календаря, являющегося инструментом маркетинговой деятельности компании, изучения и прогнозирования ее продаж. В нем предусматривается учет воздействия всех оказывающих на изменение продаж переменных, а также коммуникационных каналов, призванных это воздействие осуществлять.

Если компания крупная, для нее календарь – ключевой инструмент взаимодействия ее подразделений, к которым принято причисление отдела закупок, операционных управляющих, служб разработки изделий и многих других. Эти подразделения благодаря еженедельно обновляемому календарю содержащимся в нем данным, могут всегда быть в курсе происходящих событий и избегать недопонимания со стороны друг друга.

Маркетологи должны видеть в маркетинге не «комплект» отдельно взятых инструментов, трюков и уловок, а ежедневную кропотливую системную работу. Для достижения эффективности данной работы требуется тщательное планирование, в том числе составление маркетингового календаря с отображением в нем плана мероприятий, с помощью которых предусматривается достижение конкретных целей и результатов на базе установленного бюджета.

Необходима поэтому четкая система, противодействующая «сливу» бюджета и вечному хаосу. Такой системой является, по сути, маркетинговый календарь.

ГРАМОТНОЕ СОСТАВЛЕНИЕ

Главной задачей маркетингового календаря является задача систематизация планов и маркетинговых программ, упорядочение задач и упрощение работы всей команды. Также с его помощью возможно осуществление контролирования бюджета и корректировки связки рекламных каналов, грамотного распределения бюджета маркетинга.

Рассмотрим свойства грамотно составленного маркетингового календаря.

Свойство прозрачности. Всем заинтересованным в компании лицам календарь должен быть доступным, чтоб они могли ориентироваться в проводимых в компании мероприятиях, предстоящих рекламных кампаниях и делать все, что от них в связи с этим требуется.

Свойство детализированности. Подробность прописания плана действий на конкретный временной период, скажем, на недельный, делает меньшей вероятность того, что будут иметь место технические неполадки. К примеру, будет наблюдаться пересече-

ние двух рекламных кампаний или регулярная новостная рассылка станет работать на отвлечение от важного электронного письма, нацеленного на продвижение определенного продукта.

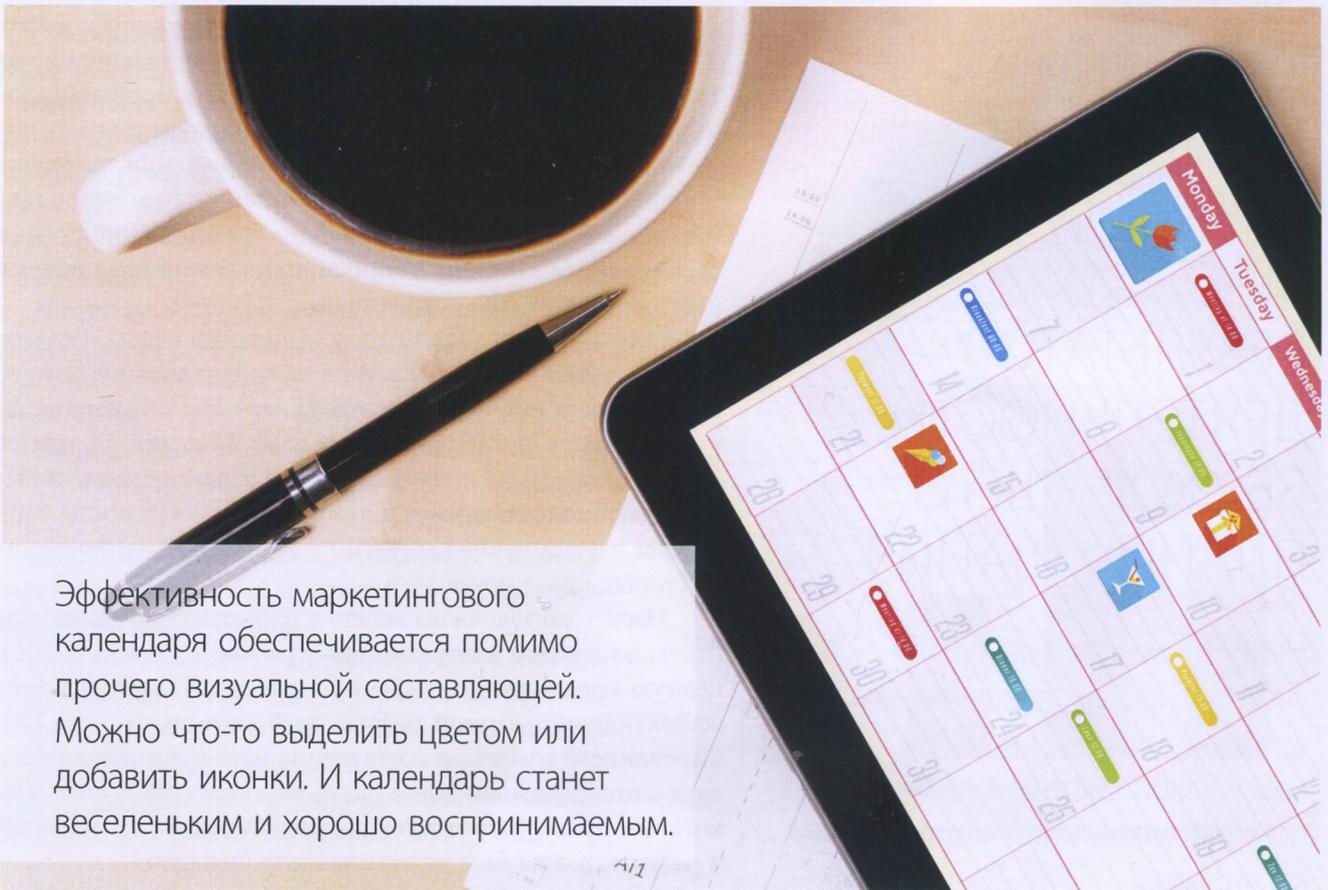
При детальном плане появляется шанс посмотреть, какие из активностей запланированы на конкретную дату и время.

Свойство интерактивности. Эффективность маркетингового календаря обеспечивается помимо прочего визуальной составляющей. Можно что-то выделить цветом или добавить иконки. И календарь станет веселеньким и хорошо воспринимаемым. Людям скучны одни только таблицы и монотонные тексты.

ПОШАГОВАЯ РАЗРАБОТКА

Рассмотрим ряд шагов разработки маркетингового календаря.

Шаг формулирования финансовых стратегических целей. В плане, скажем, прописывается планируемая прибыль на следующий год. На нее



Эффективность маркетингового календаря обеспечивается помимо прочего визуальной составляющей. Можно что-то выделить цветом или добавить иконки. И календарь станет веселеньким и хорошо воспринимаемым.

можно ориентироваться как на луч впереди тоннеля. В соответствии с планируемой прибылью нужно осуществлять построение воронки продаж. Составив общий план, целесообразно заняться разбиением его на части (помесячные планы).

Шаг создания месячного плана продаж.

Вам как маркетологу требуется четкое понимание, какие финансовые ежемесячные показатели вам нужны для выполнения показателей, запланированных на год. Эти показатели могут от месяца к месяцу различаться. Ведь бывают товары, пользующиеся спросом не во всех сезонах. И также надо принять во внимание другие факторы.

Составление плана требует подробного раскрытия данных, касающихся доходов, расходов, рисков.

Для грамотной расстановки финансовых месячных целей требуется проведение анализа данных за два предшествующих года. Нужна адаптация целей к рыночным сегодняшним реалиям, возможностям и ресурсам. Если компания новая, ей можно отталкиваться от усредненных показателей по рыночной нише.

Цели лучше ставить немного завышенные, нежели заниженные. Тогда будет стимул стремиться к высоким рубежам.

Шаг проведения праздничных акций и маркетинговых мероприятий. Необходимо заблаговременное определение периодов праздников (новогодних, рождественских и др.), использование которых способно содействовать росту продаж. В это время можно организовывать распродажи и продавать со скидками. Данные надо вносить в календарь.

Шаг определения нефинансовых целей. Достижение таких целей способно влиять на увеличение прибыли опосредованно, не прямо. Целью, скажем, может быть запуск собственного канала на сервисе YouTube, создание своего блога, осуществление редизайна веб-сайта и т.д. Это все должно быть занесено в календарь, поскольку стоит денег и иных ресурсов компании.

Шаг формирования перечня постоянных диджитал-маркетинговых активностей: email-рассылки, sms-рассылки, постинга в соцсетях, еженедельных акций, обновления блога, контекстной рекламы и т.д. Эти активности являются проводимыми на регулярной основе мероприятиями. К примеру, вы намереваетесь публиковать статьи в вашем блоге во вторник и четверг. Ежедневно вы делаете один пост



на фейсбуке и «Вконтакте». Вы также занимаетесь 4 раза в неделю email-рассылкой новостей и т.п.

Шаг создания перечня солидных маркетинговых активностей: запуск воронки продаж, выпуска нового изделия и т.д. Здесь важно обеспечение максимально точного числа и длительности данных мероприятий.

Шаг определения коммуникационных каналов в рамках реализации рекламных кампаний. В ходе выполнения плана важно обеспечение отслеживания и корректировки (при необходимости) каждого из каналов. Нужно сосредоточить внимание на обозначении частоты времени и даты использования этих каналов для избежания неполадок в маркетинговом календаре.

Шаг определения целей и задач каждого из маркетинговых каналов. Вам требуется четкое понимание того, каким должен быть от того или иного канала измеримый результат. Причем результат этот может быть не только прибылью. Это могут быть: новые подписчики в соцсетях; чи-

сло переходов пользователей на веб-сайт и др. Когда вы уже запустите совокупность каналов, вы можете заниматься ее корректировкой, исключая неэффективные или недостаточно эффективные каналы и усиливая финансирование тех из них, результат использования которых наилучший.

Шаг брейнштурминга (мозгового штурма) в целях поиска разных идей (в том числе креативных). После определения планов маркетинговых мероприятий (их длительности по времени и числа) вам необходимо заняться придумыванием для них ключевой идеи. Использование брейнштурминга дает шанс на рождение интересных решений, для претворения в жизнь которых, скорее всего, понадобятся дополнительные ресурсы (временные и финансовые).

Данный шаг следует делать перед запуском, чтоб иметь время для обдумывания плана и его корректировки без нанесения ущерба иным маркетинговым активностям.

Шаг выбора формата календаря. Можно, разумеется, выбрать наиболее простой вариант составления таблицы в Excel. Однако этот вариант не всегда удобен, особенно если маркетинговая команда большая, а некоторые из ее членов трудятся удаленно.

Следует отметить, что функции календаря и планирования маркетинговых кампаний поддерживаются большей частью CRM-систем.

**ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ
МАРКЕТИНГ-ПЛАНИРОВАНИЯ**

В качестве инструментов маркетинг-планирования возможно использование блокнота или программы Excel. Но эти простейшие инструменты не всем подходят, кто-то склоняется к использованию специализированного программного обеспечения.

В принципе не столь важно, какой из инструментов маркетологами компании выберется, важно, чтоб имело место создание плана маркетинговых мероприятий.

Вы можете прибегнуть к использованию простых бесплатных, но довольно эффективных и удобных инструментов:



Google docs. Этот инструмент предусматривает применение онлайн-таблиц Excel, позволяющих работать с ним одновременно нескольким людям. Им хорошо пользоваться, когда работа командная.



Evernote. Данный инструмент предполагает использование онлайн-блокнота, отлично подходящего для командной работы. Инструмент удобен с точки зрения возможности сохранения и структурирования любых заметок, касающихся маркетингового плана. Он не дает возможность делать автоматические исчисления, их надо производить вручную. Это его недостаток.



Trello. Инструмент этот является классическим. Его использование удобно для командной работы. С его помощью возможно подтягивание документов из Google docs, создание карточки с задачами и подзадачами и назначение ответственных.

При желании вы можете пойти на использование приложения Marketo или Marketing calendar office, а также сервисов: Marketing Calendar Office; Google Calendar; TeamBridge.

При желании вы можете пойти на использование приложения Marketo или Marketing calendar office, а также сервисов: Marketing Calendar Office; Google Calendar; TeamBridge.



ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ В ОТДЕЛЕ СБЫТА

Ключевой задачей маркетинга каждой компании (благотворительные не в счет) является задача выполнения плана продаж и достижение запланированной прибыли. Поэтому маркетологам компании положено знать, какие плановые финансовые показатели они хотели бы увидеть достигнутыми в каждом из месяцев календарного года. Это принципиально важно, в том числе и для определения маркетингового бюджета и маркетинговых каналов, которые будут использоваться.

В отделах продаж находят применение такие методы планирования, как: 1) «сверху вниз» (ВН); 2) «снизу вверх» (НВ); 3) «цели вниз – план вверх» (ЦВВ).

При планировании по методу ВН руководителями компании самостоятельно устанавливаются цели и разрабатываются планы для отдела продаж.

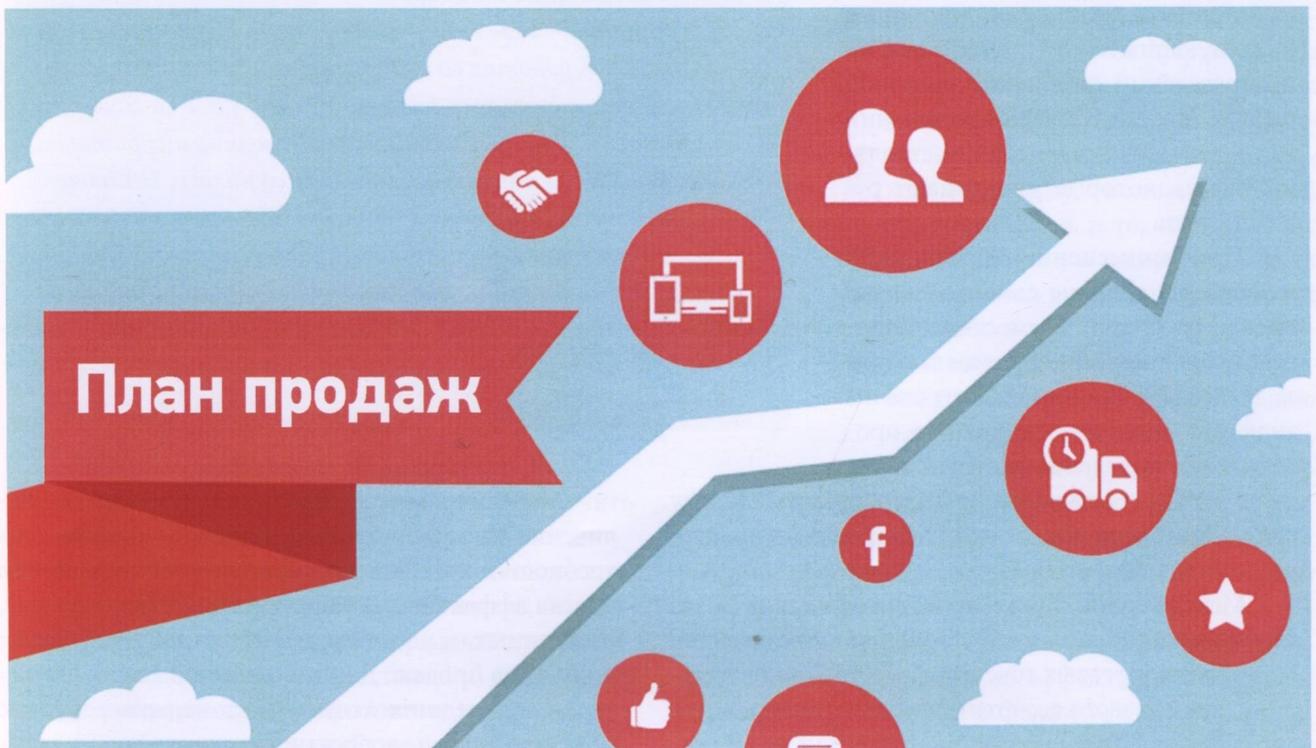
Очень многие дистрибьюторские компании работают по методу ВН, когда происходит спуск плана продаж от самого высшего лица компании к лицу самому низкому (которым является менеджер по продажам). Высшие руководители (собственники) являются и инвесторами. Для них важна стоимость их денег в отличие от менеджеров, которым практически безразлична эта стоимость. Поэтому первые обычно не доверяют планирование вторым.

Менеджеры склонны сравнивать план прошедшего месяца с планом текущим (месяца текущего). Поэтому повышение плана ими расценивается лишь как прихоть начальства. Это приводит к тому, что они не стремятся хорошо трудиться и не задумываются над тем, что им требуется, чтоб план оказался выполненным. Лишь очень немногие менеджеры задумываются, что может способствовать выполнению ими плана продаж. Остальные

же полагают, что уж если руководство выставляет им планы, то пускай оно само и заботится о выдаче ресурсов для их выполнения и рассказывает, с помощью чего менеджеры могут добиться выполнения плана. А если руководство предложит мероприятие, которое при его выполнении не обеспечит эффективности, менеджеры могут объяснить, что именно руководство в этом виновато, и станут требовать корректировки плана в сторону понижения. Метод ВН поэтому не представляется эффективным.

Когда при планировании используется метод НВ, как правило, имеет место стимулирование перекладывания ответственности и развития протестного образа мышления у менеджеров отдела продаж. Менеджеры, только ознакомившись со своим месячным планом по продажам, тут же начинают заниматься поиском аргументов и причин невыполнимости и завышенности плана. Они не готовы к увеличению плана, полагая, что это не ведет к росту их доходов, а лишь является следствием желания руководителей сократить их заработки.

При планировании на базе метода НВ происходит формулирование целей и составление плана сотрудниками отделом продаж, а руководство компании их только утверждает.



Планирование нельзя полностью отдавать на откуп менеджерам, так как это может приводить к занижению ими своих плановых показателей.

Представляется, что планирование нельзя полностью отдавать на откуп менеджерам, так как это может приводить к занижению ими своих плановых показателей. Это, безусловно, не обрадует руководство, и оно начнет заниматься спуском в отдел продаж своего плана с показателями, более высокими.

При планировании в соответствии с методом ЦВВ руководством компании формулируются цели и осуществляется разработка показателей, касающихся развития дистрибуции. Отдел продаж на них ориентируется и обеспечивает составление плана, а также перечня требуемых для его выполнения ресурсов. После этого как планы, так и ресурсы рассматривают руководители, и они же их утверждают.

Метод ЦВВ используется для избежания проблем, связанных с использованием при планировании методов ВН и НВ. Имеет место тесное переплетение его со стратегией развития компании. При его реализации каждый из менеджеров участвует в процессе планирования продаж на следующий год и в ежемесячном их распределении по каждой товарной группе. Менеджеры при применении данного метода сами себе выставляют планы, которые утверждают руководители.

При применении метода ЦВВ менеджеры должны самостоятельно проводить анализ ежемесячных продаж по важнейшим группам товаров за двухгодичный период. Этот анализ включает изучение сезонности в продажах и определение коэффициента сезонного роста/падения. Благодаря такому анализу возможно более точное прогнозирование продаж на последующий год.

Менеджерами также проводится анализ показателей дистрибуции, содействующий определению:

- числа торговых точек, где имеет место отсутствие топового ассортимента. Если ввести в эти точки самые продаваемые позиции то, несом-

ненно, произойдет увеличение среднего заказа и, соответственно, продаж;

- ассортиментных матриц по каждому из клиентов. Проведение такого анализа является очень важным для дистрибьюторских компаний.

Анализ ассортиментных матриц по клиентам помогает определению высокооборотачиваемых позиций, на которых целесообразно фокусироваться при запуске маркетинговых мероприятий. С его помощью также реально выявление позиций низкооборотачиваемых, влияющих на показатель общей ассортиментной оборачиваемости, исходя из которого клиенты компании требуют отсрочивать их платежи.

Менеджеру в обязательном порядке требуется осуществлять ротацию низкооборотачиваемых позиций, а это оказывает позитивное влияние на показатель общей оборачиваемости ассортимента и получение дополнительных продаж.

Менеджерам по продажам рекомендуется проведение анализа показателя «like to like», который является очень важным с позиций корректности формирования стратегического плана.

Менеджеры должны разбираться с динамикой своих продаж и определять потенциал роста.

Рассмотрим пример.

В предыдущем году в январе менеджер по продажам компании Z работал со 100 точками продаж. Объем продаж в эти точки был равным 100 000 у.е. В январе года текущего на закрепленной за менеджером территории открылись 10 торговых точек. Получилось 110 точек, объем продаж менеджера в которые составил 110 000 у.е. Мы видим рост объема продаж. Однако, если мы учтем, что эти 10 точек осуществили закупку всего на сумму 20 000 у.е., то поймем, что имело место недополучение продаж на 10 000 у.е. (эти деньги «ушли на сторону»).

Менеджерами планируются требуемые для увеличения продаж ресурсы. Знание потенциала и потребностей клиентов способно помочь составлению списка эффективных маркетинговых мероприятий, нацеленных на увеличение показателей дистрибуции и объемов продаж. Данные, касающиеся эффективности прошедших акций, дают менеджерам шанс на осуществление корректного определения, в каком

из месяцев года лучше всего проводить маркетинговые мероприятия и на какое увеличение продаж за счет этого можно рассчитывать.

Таким образом, опираясь на указанные данные, менеджер сможет обеспечить составление примерного маркетингового годового бюджета, а руководству легче дастся оценивание эффективности вложений в развитие продаж.

ВЫБОР МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Выбор маркетинговых каналов является одной из наиболее непростых проблем. Ведь маркетологу необходимо иметь четкое представление об эффективности каждого из них, чтобы верно спрогнозировать способность каждого канала генерировать объемы продаж.

Помимо этого, требуется грамотное распределение по каналам бюджета маркетинга. Когда распределяется бюджет, целесообразно помнить о законе Парето 80/20 и инвестировать большую часть бюджета в самые эффективные каналы.

Выбрав каналы, можно рассчитывать на правильное планирование затрат (денежных, временных и т.д.) и определять, что можно осуществить самостоятельно



(с помощью своей команды), а что лучше поручить сторонним специалистам в рамках аутсорсинга.

В отношении каждого из маркетинговых каналов, который предполагается использовать, необходимо формулировать цели, которым следует отличаться четкостью и измеримостью.

Для каждого маркетингового канала могут иметься собственные цели. Если, к примеру, взять

рекламные щиты, то для них цель – добиться большого числа звонков на офис компании. Если рассматривать гостевой блогинг – для него цель состоит в получении большого количества переходов на веб-сайт компании. Цель для рекламных анонсов, размещенных у партнеров компании, – получение новых клиентов.

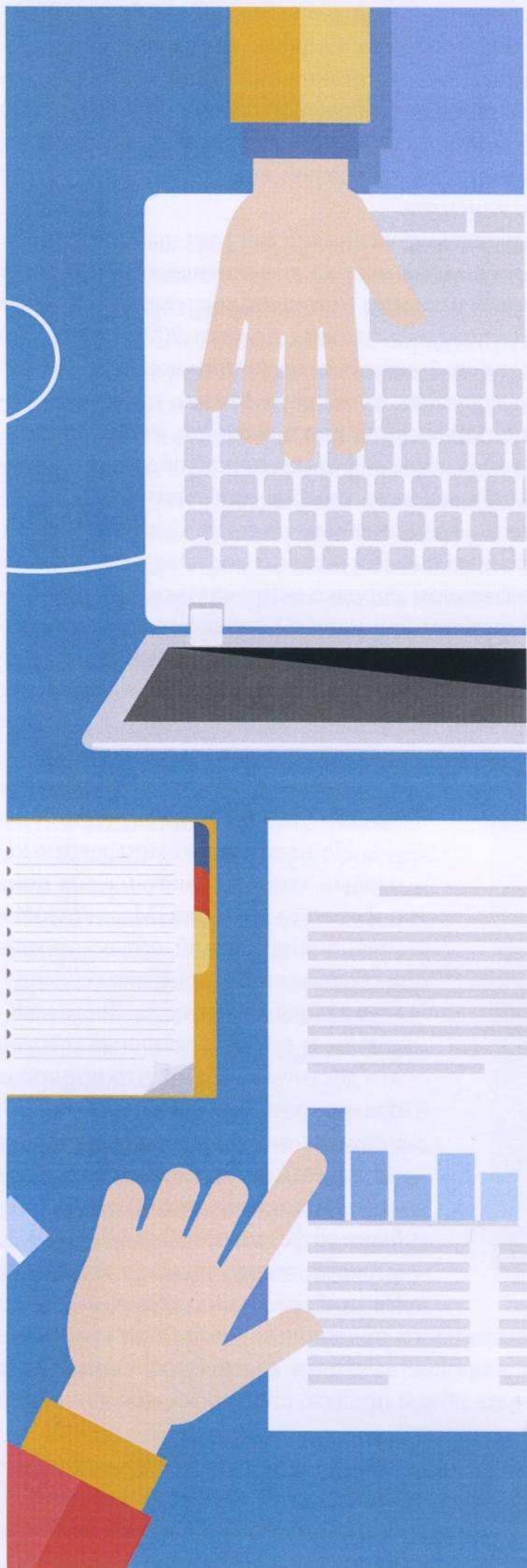
Анализ выполнения целей дает шанс обнаружения проблемных мест в клиентогенерации и системе продаж. К примеру, благодаря контекстной рекламе на сайт компании может прийти 900 человек. Но из них лишь 3 человека совершили покупку. Значит, нужно подумать, в чем дело. Может, проблема кроется в дизайне сайта, или в контенте, или в клиентоориентированности. Может, нужно обеспечить доказательство качества товаров или повысить уровень интереса к размещенным на сайте материалам и т.д. Выявленные ошибки в работе маркетологов должны в обязательном порядке исправляться.

Перед тем как идти на добавление новых маркетинговых каналов в собственный план, целесообразно обеспечивать их тестирование и измерение результатов. Оставлять в маркетинговом календаре нужно лишь каналы, отличающиеся высокой эффективностью. Неэффективные новые каналы оставлять не следует.

Не всеми маркетинговыми каналами могут с самого начала генерироваться продажи. Маркетологам нужно знать, какой объем продаж и сколько новых клиентов генерируется каждым из каналов. Знать необходимо и сумму, с помощью которой это достигается, и то, что приносит она компании, а также показатели периода окупаемости и возврата на инвестиции. Знание данных показателей может содействовать наиболее эффективному использованию маркетингового бюджета компании.

Поэтому рекомендуется ежемесячно подводить итоги по использованию всех маркетинговых каналов: замерять важнейшие показатели; оценивать объем продаж, степень достижения целей и эффективность.

Полученные в ходе анализа выводы можно использовать, чтобы знать об эффективности использования маркетингового бюджета, а также для определения неэффективных каналов и отказа от них.



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА И НАЗНАЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЛИЦ

Подход компаний к формированию бюджета маркетинга может быть несистемным. Многими компаниями выделяются на маркетинговые каналы небольшие суммы – на поддержание нескольких каналов. Этот подход не может считаться правильным. Если подходить грамотно к формированию маркетингового бюджета, то необходимо выделение процента ежемесячно используемого бюджета. Нужно определять конкретный процент от прибыли либо продаж, который ежемесячно будет реинвестироваться в маркетинг.

Сформировав маркетинговый бюджет, компания должна обеспечить его распределение по каналам. При этом целесообразно осуществить выбор двадцати каналов, обеспечивающих 80% продаж, и инвестировать в них 80% бюджета. Далее можно распределить оставшиеся 20% бюджета, скажем, так:

15% – на оставшиеся не самые эффективные, но активно используемые каналы;

5% – на каналы новые, ранее не использовавшиеся.

На новые каналы не стоит тратить больше средств, чем на существующие длительное время, их нужно тестировать и проверять. Большинство из них могут оказаться вовсе не эффективными. Старые, активно используемые каналы, можно использовать более эффективно при приложении соответствующих усилий.

Для того чтобы создать эффективный план маркетинговых мероприятий, нужно распределить и закрепить зоны ответственности. Требуется четкое понимание, кто из членов команды за что конкретно отвечает. Иначе можно оказаться в такой ситуации, когда формально отвечающими являются все, но на самом деле – вообще никто.

За каждый канал должен отвечать в отделе маркетинга ответственный сотрудник. Он должен четко знать о целях, сроках, бюджете и ожидаемом результате по продажам. Если компания работает с партнерами, нужно в обязательном порядке обеспечивать согласование с ними конкретных действий, которые им нужно выполнить в определенные сроки. Например, одному из партнеров надо опубликовать пост на фейсбуке 12 мая в 9.00. То же касается ситуации, когда компания использует аутсорсинг. Всегда нужно иметь ясное представление, к кому обращаться при несоблюдении какой-либо договоренности и с кого следует спрашивать за негативный результат (провал) маркетинговой кампании.

Таким образом, разработке маркетингового календаря компаниям следует уделять внимание, если у них имеется серьезное стремление к увеличению продаж и прибыли.