

## Глава 2

# Маркетинговое планирование

*Планы — ничто; планирование — все!*

Дуайт Эйзенхауэр

Были пройдены все обязательные лунки финального матча Открытого чемпионата США по гольфу 1925 г., но победитель так и не выявился: Вилли Макфарлейн и легенда гольфа Бобби Джонс заработали одинаковые очки. Первая дополнительная лунка также не принесла никому победы. А затем Джонс проиграл турнир Макфарлейну на один удар 2-й дополнительной лунки.

В обязательной части финального матча на 11-й лунке выводящий удар Джонса соскользнул с края грина<sup>1</sup> на раф<sup>2</sup>. При выполнении тренировочного замаха клюшка задела траву рядом с мячом, и Джонс увидел, что мяч сдвинулся. Никто больше этого не видел. Однако Джонс сообщил своему напарнику, Уолтеру Хэджену, что мяч действительно переместился, и получил таким образом штраф в один удар. После

---

<sup>1</sup> Грин — участок с самой короткой травой непосредственно вокруг лунки. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Раф — участок высокой травы, специально оставленной по бокам от основной части поля. Мяч, попавший в раф, значительно труднее выбить. *Прим. ред.*

матча люди восхищались Джонсом за его приверженность правилам, на это он ответил: «С тем же успехом вы можете хвалить меня за то, что я не граблю банки».

Бизнес, как и гольф, не всегда идет согласно плану. Когда неудачи случаются в компаниях, оказывающих профессиональные услуги, сильные руководители не отворачиваются в сторону и не позволяют себе прятаться от неприятностей. Когда прибыльность подразделения или практики падает, эти руководители считают себя и свою команду ответственными за данный результат.

Реже, однако, такие руководители налагают на себя штраф, когда фирме не удастся разработать или осуществить маркетинговый план или план развития бизнеса, который поможет компании преуспеть. Год за годом руководители подавляющего большинства фирм, оказывающих услуги, платят кровью, потом и слезами за предоставление качественных услуг клиентам, наем отличных профессионалов и улучшение применяемых технологий для компании. А маркетинг и развитие бизнеса так и остаются «рыжими приемышами».

Мы не говорим, что руководители фирм должны обращать меньше внимания как на процесс оказания услуг, так и на состав своей команды профессионалов. В конце концов, основа и сущность любого предприятия по оказанию услуг заключается в качестве его специалистов и активов (см. главу 11). Однако, создавая и совершенствуя общую концепцию той или иной услуги, фирмы, специализирующиеся на оказании услуг, редко уделяют заслуженное внимание продвижению ценности самой фирмы на рынке, так что становится заметным выдающееся качество стратегии и тактики маркетинга.

Уже не является дискуSSIONным утверждение, что хороший маркетинг и развитие бизнеса могут иметь ключевое влияние на успех фирмы по оказанию профессиональных услуг (хотя мы до сих пор наблюдаем, как некоторые компании подолгу ведут ожесточенные споры на эту самую тему). Даже в тех фирмах, где все разделяют точку зрения о необходимости маркетинга, между собственно знанием и разработкой хорошего маркетингового плана с последующим его выполнением лежит целая пропасть. Фирмы, которые едва ли подведут клиентов, не могут разработать лучшие маркетинговые планы, которые могут быть внедрены и при внедрении окажут самое положительное влияние на работу фирмы. Подобная «немота» излечима.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ПЛАНЫ ВАЖНЕЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ?

Подписчик RainToday.com однажды задал нам вопрос:

«У многих средних и более крупных фирм, оказывающих профессиональные услуги, нет никакого бизнес-плана. Мне приходилось прибегать к маркетинговому плану, чтобы получить понимание бизнес-плана или общего направления работы на год. И так происходит в большинстве случаев. Почти невозможно заставить всех тех, кто заключает договоры (от управляющего партнера и ниже), потратить свое время и, что еще более важно, принять решение о разработке бизнес-плана, который, в свою очередь, обусловит маркетинговую стратегию. Вы тоже подобное замечали?»

Начнем с самого начала. У многих компаний, предоставляющих профессиональные услуги, нет формального стратегического плана, потому что им он не нужен. «Почему не нужен?» — спросите вы.

Стратегия фирм, оказывающих профессиональные услуги, отличается от стратегии компаний любого другого типа. Во многих (но, конечно, не во всех) подобных фирмах стратегия сводится к выбору ряда целевых отраслей, услуг (практик), которые планируется предлагать, и географического сегмента, который предстоит обслуживать. Иногда можно обнаружить кое-какие сопутствующие «ключевые» заявления вроде: «Давайте сосредоточимся на быстрорастущих рынках» или «Давайте приостановим предоставление услуг, спрос на которые падает или которые становятся ширпотребом». Гениально!

Прогноз выручки устанавливается произвольно на основании желания руководителей или владельцев заработать определенную сумму денег, уровня производительности (то есть у нас есть такое количество специалистов, которые могут выставить такой-то счет за свои услуги, таким образом, мы можем заработать столько-то денег) или просто взятых наобум целевых показателей.

Общее направление работы на год, в зависимости от того, на какой стадии роста находится фирма, заключается в улучшении качества предоставляемых услуг, повышении операционной эффективности,

необходимом увеличении штата для соответствия сложившемуся темпу роста, улучшении заметности на рынке, возможно, предложении новых видов услуг, а временами и в чем-то более стратегическом вроде приобретения нового бизнеса или выхода на новые рынки (и, разумеется, большинство компаний делает обязательное внутрикорпоративное стратегическое заявление: «Наш приоритет — наши люди»).

Поскольку эти стратегии не обязательно меняются из года в год, руководители фирм не чувствуют себя обязанными составить бизнес-план. И если и чувствуют, то непременно в PowerPoint — короткий бизнес-план (или же длинный, которому, если только боги были бы к нам милосердны, лучше бы быть коротким) — с табличкой в Excel с прогнозами доходов и затрат.

Отсутствие формального бизнес-плана не плохо и не хорошо. Скверно, когда компании упорно не желают идти по пути совершенствования, становиться более конкурентоспособными или доставлять рынку ту ценность, о которой они заявляют. Это говорит о том, что таковые организации не относятся всерьез к собственным заявлениям о приоритетности сотрудников и продолжают платить зарплату тем, кто не выкладывается полностью на благо фирмы и клиентов.

Бизнес-планы становятся важными, когда желательно привлечь финансирование и вам нужны инвесторы или если вы в самом деле пробуете что-то новое и смелое. Без потребности в финансировании (или желания удовлетворить заинтересованных лиц вроде совета директоров) многим фирмам, оказывающим услуги, не нужны формальные бизнес-планы.

Независимо от наличия бизнес-плана маркетинг может стать движущей силой для чего-то интересного или стратегического, происходящего в вашей компании.

Маркетинг может:

- быть ключом, открывающим дверь роста в конкретных сегментах отрасли;
- радикально изменить ваши возможности для создания покупательского интереса и привлечения нового бизнеса;
- создать новый пакет услуг с такими ценами, что выручка, доходность и количество повторных сделок сразу возрастут;

- заставить фирму проанализировать собственные послания и целевые предложения, тем самым обеспечив более глубокое общее понимание целей и сильных сторон этой организации;
- выявить, какие услуги и сегменты отрасли являются более перспективными с точки зрения роста выручки и доходности, и сконцентрировать усилия фирмы на этих лучших возможностях.

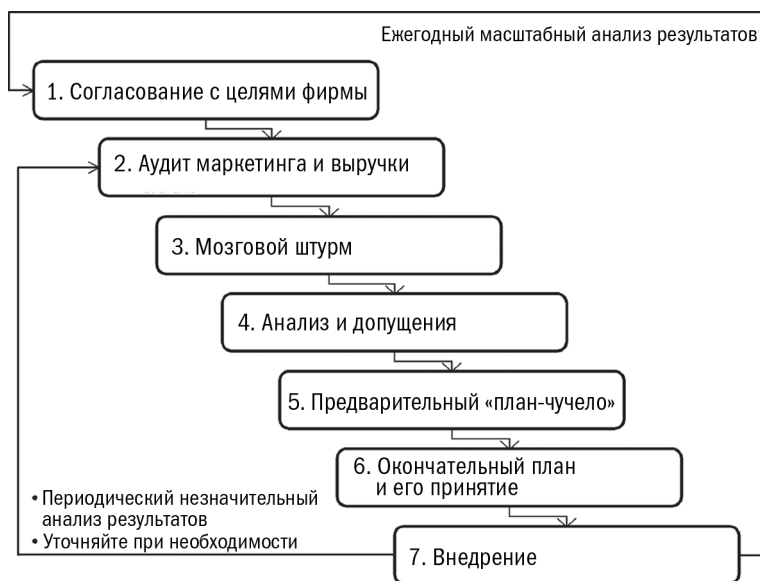
Даже если у вас нет формального бизнес-плана, вам необходимо иметь ясное представление, куда движется или хочет двигаться компания, до того, как начнете разрабатывать маркетинговый план. Или же вы можете дать приблизительную оценку или установить допущения. Так или иначе, ваш тактический маркетинговый план должен быть следствием установленных целевых показателей выручки и роста фирмы. Установите цели для своей компании — и можете приступить к разработке маркетингового плана для достижения этих целей.

Не теряя из виду целей, вам следует предположить, какие именно действия нужно будет предпринять для их достижения. Фирмам свойственно бросать вызов «БИХАГу»<sup>1</sup> роста прибыли. Но в то время как, образно говоря, «глазами бы съели» как можно больше роста, в итоге у многих для таких целей оказывается недостаточно развитым «пищеварение». Серьезный рост обычно требует солидных инвестиций в маркетинговый бюджет и времени. Даже с надлежащими инвестициями рост не увеличивается на следующее же утро. Правда о маркетинге для фирм, оказывающих профессиональные услуги, заключается в том, что успех требует терпения и настойчивости, чтобы дать инвестициям время принести результаты.

<sup>1</sup> «БИХАГ» (BiNAG — Big, Hairy, Audacious Goal, *англ.* — дословно: Большие Волосатые Наглые Цели). Термин придуман Джимом Коллинзом и впервые появился в его книге «Построенные навечно», написанной в соавторстве с Джерри Поррасом (книга выпущена издательством «Манн, Иванов и Фербер» в 2008 г.). В результате многолетних исследований авторы делают вывод, что одним из оснований того, как компании достичь не только превосходных результатов, но и удерживать их по крайней мере лет 15–20, является наличие у нее «БИХАГов», то есть *краткосрочных, четко определенных, дерзких и весьма амбициозных целей*, которые побуждают к изменениям и сами меняются со временем. Такие цели — это и есть «БИХАГи». Справедливости ради заметим, что еще до выхода работ американцев аналогичные идеи, причем гораздо более детально разработанные, были высказаны Г.С. Альтшуллером (1926–1998) в книге «Как стать гением. Жизненная стратегия творческой личности» (Минск: Беларусь, 1994). *Прим. ред.*

## Процесс маркетингового планирования для фирм, предоставляющих услуги

По мере разработки вашего маркетингового плана обратите внимание на каждую из семи фаз планирования, показанных на рис. 2.1. Это поможет вам заручиться поддержкой всех заинтересованных лиц, сделав их частью процесса и разработав план, который лучше всего подходит вашей организации.



**Рис. 2.1.** Процесс маркетингового планирования для фирм, предоставляющих услуги

### Шаг 1. Соответствие целям фирмы

Если вы знаете, в каком направлении движется фирма, вы можете разработать планы маркетинга и продаж для достижения этой цели. Множество маркетинговых планов не были утверждены (или были утверждены, но в критический момент не получили нужного финансирования), потому что маркетологи хотели «изменить лицо маркетинга» и расширили фронт работ, но в конце концов услышали от руководства: «Спасибо за энергичный план, но теперь давайте вернемся к реальности».

Однако многие фирмы не достигли намеченного роста, потому что не разработали маркетинговый план, который мог бы уверенно построить

достаточно сильный бренд, чтобы увеличивать продажи, привлекать новых клиентов и достигать целевых показателей выручки.

Для того чтобы договориться о целях роста, которые соответствуют общей стратегии и целям фирмы, необходимо собрать всех заинтересованных лиц — маркетологов, лидеров, менеджмент — и выработать целевые решения совместно. Серьезный вопрос, который здесь нужно задать, звучит так: «Каковы наши целевые показатели выручки и роста?»

### ЧТОБЫ ВСЕ БЫЛИ ЗАОДНО

В нашей консультационной работе с компаниями, оказывающими услуги, мы часто видим руководителей фирм, цели которых никак не согласованы, а они этого даже не знают. В результате обсуждение маркетингового планирования никуда не ведет. А как может быть иначе, если один партнер желает 50% роста, а другой просто хочет спокойно дотянуть три года до выхода на пенсию?

Мы обнаружили, что если просить людей сформулировать свои целевые показатели выручки и роста, то это прервет историю на самом интересном месте. Поэтому обычно мы просим, чтобы руководители фирм-клиентов дали полное описание того, что произойдет с фирмой в ближайшие два года. Если вы подозреваете, что в вашей фирме не все тянут воз в одну сторону, то проведите следующее упражнение, чтобы уточнить, как сотрудники видят будущее фирмы.

Попросите каждого написать краткую газетную статью о том, что будет представлять из себя фирма через два года. Нужно, чтобы люди описали свои цели как историю с эмоциями и видением, а не как отчет руководству. Если хотите, можете дать им в качестве примера какие-нибудь специальные газетные или журнальные статьи, которые обычно занимают целую колонку на первой полосе. Чтобы помочь своим сотрудникам начать, вы можете предложить следующий вариант вступления:

«Через два года после внедрения новых планов по части роста и маркетинга [название фирмы] достигла всех намеченных целевых показателей роста. „Я помню первые обсуждения этого плана, — вспоминает [имя рассказчика]. — Мы знали, что для того, чтобы...“» и т.д.

Будьте точными, отвечая на вопросы:

- Что это были за цели?
- Как изменилась культура фирмы в вопросах маркетинга и развития бизнеса?
- Каких новых клиентов вы получили?
- Какие препятствия вам пришлось преодолеть?
- Какова была ваша роль в этой истории успеха?
- Где вы теперь?

Пусть каждый поделится своей статьей с руководством. Ваши цели согласованы? В чем ваши разногласия? Не теряйте из виду эти истории в процессе маркетингового планирования.

## Шаг 2. Аудит маркетинга и доходов

Прежде чем определиться, как именно маркетинг поддержит ваши целевые показатели роста, вам нужно знать текущее состояние своих маркетинговых усилий. Вы должны знать, откуда появлялись ваши клиенты и выручка в предыдущие годы, чтобы планировать, откуда они могут и должны появиться в следующем году.

Аудит маркетинга бывает простым или сложным в зависимости от ситуации. Крупная фирма может разделить аудит по регионам и/или практикам. Меньшая фирма, как правило, старается уместить все данные в один аудит. В любом случае, независимо от размера и сложностей в структуре фирмы, вам нужно определить одно и то же. Ниже представлен примерный список вопросов.

### Аудит доходов

1. Что являлось источником выручки в прошлом году? Какие практики? Какие услуги?
2. Начинали ли новые клиенты обычно с покупки одной конкретной услуги, а потом интересовались пакетами услуг других практик?
3. Различные сегменты рынка покупают у нас различные услуги? Какие именно? Где есть наслоения и возможности для перекрестных продаж и маркетинга?



4. Каков объем повторных сделок по сравнению с новыми сделками?
5. Откуда поступали новые сделки (источник, создающий покупательский интерес)?
6. Почему мы потеряли клиентов? (И можем ли мы себе в этом абсолютно честно признаться?)
7. Почему мы теряли возможности новых сделок? (У каждого должна появиться привычка искать правдивые ответы.)
8. Учитывая цели роста компании, откуда будет поступать выручка в следующем году? (Никто наверняка не знает ответа на этот вопрос. Не бойтесь делать предположения.)

### **Аудит маркетинга**

1. В каком состоянии наша база данных?
2. Насколько мы известны на целевых рынках? Насколько силен наш бренд?
3. Хорошо ли работает наше послание рынку? Будет ли оно продолжать работать в тех областях, где мы хотим добиться роста?
4. Мы больше известны за счет конкретных услуг, специализации, географии, отраслей? Хотим ли мы быть известными в этом?
5. Как мы определяем сегменты наших рынков? Каковы наши показатели в различных сегментах?
6. Насколько хорошо мы поддерживаем создание покупательского интереса и проводим маркетинговые мероприятия?
7. Что сработало и что не сработало в прошлом году в наших кампаниях по созданию покупательского интереса? Есть что-то, что сработало хорошо? (Давайте делать это еще больше.) Что совсем не дало результатов? (Давайте это прекратим.) Что-то, с чем мы еще не определились? (Давайте запасемся терпением, чтобы понять, как оценивать результат.)
8. Изменилось ли наше покупательское поведение или же поменялись предпочтения на наших целевых рынках?
9. Изменился ли характер нашей конкуренции? Если да, то как именно?
10. Находит ли отклик наше ценностное предложение в целом? В отдельных целевых сегментах?
11. Есть ли какие-либо специальные маркетинговые активы (тематические рассылки, статьи, презентации), которые мы можем

начать выгодно использовать, продолжать использовать или делать это с большей пользой?

12. Оказался ли запуск конкретной новой услуги или проекта просто успешным или настолько успешным, насколько это вообще было возможно? Почему это произошло? Почему не получилось?
13. Есть ли у нас какие-либо данные о рынке или данные внутреннего исследования, которые могут повлиять на наш подход к предложению услуг, потенциалу роста или маркетинговой тактике в будущем?
14. Действительно ли доля рынка важна для нас? Если так, то каковы наши текущие позиции? (*Примечание.* Доля рынка обычно не важна для фирм, оказывающих услуги. См. 5-ю заповедь в главе 13.)
15. Какие еще маркетинговые усилия сработали? Что не сработало? Правильно ли мы проводили свой маркетинг?

### Шаг 3. Мозговой штурм

В любой процесс мозгового штурма следует вовлекать всех заинтересованных лиц; но сделать это в фирме, предоставляющей услуги, где полно умных людей и у каждого из которых будет собственное мнение о маркетинге, — еще более важно. В конце процесса вы хотите, чтобы все принимали участие в выполнении плана.

Список вопросов, которые предстоит задать, определяется конкретной ситуацией, но может включать фактически любой из вопросов, приведенных в данной главе. Задача здесь в том, чтобы способствовать рождению идей и не оставить за бортом ни одну мысль, которая могла бы стать поворотной точкой.

«В начале года фирмы, оказывающие профессиональные услуги, считают хорошей идеей вкладывать средства в маркетинг. Затем, когда приближается время выплаты бонусов, включается задний ход, потому что деньги идут из карманов руководства. Уже июль, а все еще ничего не делается, так как старшие партнеры в действительности не купили идею долгосрочного инвестирования в маркетинг».

**Майк Шихан, CEO, Hill Holliday**

## Шаг 4. Анализ и предположения

После мозгового штурма определите, в чем именно заключаются возможности. У вас намечены цели компании. Есть идеи. Теперь необходимо разработать сценарии различных маркетинговых стратегий. Оцените плюсы и минусы каждой из них.

Спросите себя, что произойдет, если это сработает, и чего не произойдет, если это не сработает. Затем рассмотрите стратегии в совокупности, спрашивая, как они будут (или не будут) сочетаться друг с другом, чтобы привести к желаемым результатам. Используйте эвристику, поменяйте сценарии местами, увеличьте и уменьшите бюджеты и ресурсы, включите и отбросьте тактику. Ниже приводится примерный список вопросов.

1. Насколько велик потенциал для совершенствования наших текущих процессов продаж и маркетинга? Почему мы думаем, что это так? Каковы нюансы?
2. Если бы мы применили [вставьте название маркетинговой тактики], как это могло бы повлиять на наш успех?
3. Если бы мы не применили [вставьте название маркетинговой тактики], что из того, что нам нужно, не произошло бы?
4. Что произошло бы, если бы мы применили тактику [вставьте название маркетинговой тактики], которая эффективна для других фирм?
5. Какие радикальные неординарные идеи у нас есть?
6. Какие лучшие из существующих возможностей мы можем использовать в своих интересах?
7. Какие возможности кажутся привлекательными, но в конце, вероятно, не сработают, потому что мы просто не сможем осуществить задуманное?
8. Что делают самые успешные фирмы в нашей области? Стоит ли нам сделать нечто подобное? Стоит ли нам сделать что-то другое? Что мы можем сделать из того, что не делают они?
9. Что делают самые успешные фирмы вне нашей области? Можем ли мы применить то же, что делают они, и таким образом стать новаторами в своей области?
10. Работают ли наши программы маркетинга и продаж (развития бизнеса или шаманские ритуалы) совместно, чтобы принести лучшие результаты?

11. Сколько времени требуется на то, чтобы появились результаты? На каких предположениях это основано?
12. Как мы узнаем, что это работает? Что нам следует измерить? Что будет сложно измерить, что мы тем не менее считаем важным?
13. Есть ли какая-либо легкая добыча, которую мы могли бы заполучить немедленно, чтобы решить явные проблемы или получить быстрые результаты?

«Не все то, что можно посчитать, считается, и не все, что считается, можно посчитать».

**Альберт Эйнштейн**

## Шаг 5. Предварительный «план-чучело»

Объедините ключевые элементы плана, включая все части, относящиеся к вашему бизнесу: целевые показатели роста, тактики, бюджет, конкурентный анализ, обязанности, ожидаемые результаты, сроки и т.д. Это может быть одна страница, может быть и все тридцать. Все будет зависеть от того, какие вам нужны подробности, от сложности организации (то есть от количества видов оказываемых услуг, географии, особенностей отрасли, характера конкуренции и т.д.) и от организационных ожиданий. Попробуйте тем не менее уместить сводку на одной или двух страницах или на одном или двух слайдах. У вас должна быть некая наглядная иллюстрация, чтобы вы могли сказать: «В целом вот что мы придумали. Все остальное — детали того, как именно мы это осуществим».

Ваш предварительный «план-чучело» должен включать анализ бюджета и ожидания по результатам. Вы сможете внести в него изменения, рассмотреть, что произойдет с различными сценариями, и получить реакцию важных заинтересованных лиц.

### НЕ ЖАЛЕЙТЕ «ЧУЧЕЛО»!

«Чучело» — это аргумент (человек или документ), представляющий временную замещающую версию, к которой можно придирааться, даже разбить в пух и прах, и которая в конечном счете будет заменена окончательной версией.

Представляя свой «план-чучело», четко проинструктируйте коллег, что над ним можно экспериментировать без ограничений. Окончательный план станет только лучше благодаря такой предварительной работе, и, когда вы его представите, ваша способность защитить свой окончательный план также возрастет.

## Шаг 6. Окончательный план и его утверждение

Представьте окончательный план и заручитесь необходимой поддержкой в вопросах бюджета и ресурсов. Представьте план заинтересованным лицам в компании и обсудите его со всеми, кто будет иметь отношение к его выполнению. Ниже приводится примерный список вопросов.

1. Готовы ли мы претворить план в жизнь?
2. Готовы ли мы качественно претворить его в жизнь?
3. И последнее, возможно, самое важное: все ли согласны на то, что мы будем придерживаться намеченных целевых показателей по выручке (несмотря на то что мы, возможно, определились с этим вопросом ранее), и есть ли у нас доказательство принятой руководством и всей командой обязанности (не просто согласие или устная договоренность) сделать все возможное для достижения плана?

### НАСТОЯЩАЯ ПОДДЕРЖКА ИЛИ ПРОСТО ДОБРЫЕ НАМЕРЕНИЯ?

Одна юридическая фирма ежегодно приглашает нас в свой офис поработать над маркетингом для их фирмы. Каждый год они решают: «В этом году мы это сделаем!» Партнеры входят в азарт. Команда спланируется в стремлении более агрессивно выйти на рынок. А затем из года в год управляющий партнер заявляет в последний момент: «Я не верю в маркетинг. Давайте начнем не спеша. Может, отправим письма нескольким десяткам компаний, с которыми мы хотели бы работать?» Три года спустя письма все еще не отправлены. Мы продолжаем беседовать с ними из любопытства и ждем, изменится ли что-то. Этого до сих пор так и не произошло.

## Шаг 7. Реализация

При внедрении плана обязательно продолжайте оценивать лучшие альтернативы, изменять план, охотясь за успехами и прекращая бесплодные усилия, и использовать возможности, которые могут возникать в течение года.

Весь процесс планирования занимает срок от двух недель до трех месяцев в зависимости от ряда факторов. Требуется больше времени, если ваша фирма очень крупная и вы постоянно разрабатываете и совершенствуете маркетинговые планы; но процесс не должен занимать больше времени из-за организационных барьеров, нерешительности или нехватки энергии и усилий. Попытайтесь сделать процесс настолько содержательным, насколько это возможно.

Имейте в виду, что перечисленные семь этапов не всегда являются взаимоисключающими. Например, вы можете определиться с целевым показателем выручки (1-й шаг), разработать сценарий роста выручки (5-й шаг), а затем вернуться ко 2-му шагу и продолжить по порядку. Ваша компания, возможно, не объявляет целевой показатель по выручке до 15 декабря (или, может, она вообще никогда его не объявляет), но вам, скорее, нужно просто сделать предположение в ноябре, чтобы разработать план и пересмотреть его, когда будут доступны фактические данные.

Также весьма вероятно, что целевые показатели выручки могут быть следствием маркетинговых планов. Возможно, посредством мозгового штурма и планирования вы строите вероятный сценарий, который значительно увеличит выручку. Вероятность этого выше, чем думают в большинстве компаний.

Если у вас много подразделений и практик, рассмотрите вариант составления бюджета и планирования «снизу вверх». Пусть сначала разработают план руководители стратегических бизнес-единиц (СБЕ) или практик, причем план, в который они смогут поверить, а затем вы согласуете общий результат с ними, когда все планы будут готовы. Если вы избрали этот путь, обязательно стандартизируйте все формы бюджетов и планирования, чтобы потом было легко собрать их воедино.

## Два полезных инструмента

В помощь своим читателям мы создали два инструмента для работы над маркетинговыми планами.

Инструмент для планирования бюджета представляет собой простую таблицу Excel, разработанную, чтобы помочь:

- представить свои маркетинговые тактики так, чтобы видеть их общую матрицу;
- видеть, когда в течение года ваша фирма будет прибегать к той или иной маркетинговой тактике;
- иметь наглядный бюджет для каждой тактики.

Инструмент для анализа маркетинга и изучения взаимоотношений с клиентами представляет собой таблицу Excel, разработанную, чтобы помочь вам строить предположения по семи показателям (см. главу 4). С его помощью вы сможете определить, сколько лидов вам нужно найти и сколько контрактов заключить, чтобы достичь целевых показателей роста. Инструмент позволяет вам брать текущие количественные данные о созданном покупательском интересе и отслеживать, как различные изменения, такие, например, как увеличение лидов и заключенных контрактов с ними, а также изменения уровня удержания клиентов, будут оказывать влияние на получаемую выручку из года в год.

Инструмент покрывает 5-летний период расчета влияния на вашу выручку увеличения лидов, количества заключенных сделок, уровня удержания клиентов и уровня рекомендаций. Данные представлены в семи удобных для пользования таблицах и диаграммах.

Этот инструмент поможет вам...

- планировать выручку;
- оправдать бюджет и усилия, затраченные на поиск лидов;
- определить, куда нужно инвестировать выделенные на маркетинг средства (это может быть обучение продажам, поиск лидов, программы рекомендаций от покупателей или что-то еще);
- вычислить срок жизни выручки от своих клиентов;
- установить свои параметры (среднюю выручку с клиента, процент состоявшихся сделок, лояльность клиента и т.д.);

- прогнозировать окупаемость инвестиций как для отдельных маркетинговых кампаний, так и для маркетингового плана целиком;
- создать реальные и значимые цели по привлечению новых клиентов.

Для загрузки инструмента зайдите на сайт: [www.whillsgroup.com/booktools/](http://www.whillsgroup.com/booktools/).