

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

5.1. Задачи, стоящие перед планированием в маркетинге

5.2. Необходимость стратегического подхода к планированию маркетинга

5.3. Структура плана маркетинга и последовательность его разработки

5.4. Планирование маркетинговой деятельности

**Основная управленческая задача
руководства фирмы (предприятия)
при использовании планирования
состоит в том, чтобы уменьшить
степень неопределенности и риска
в хозяйственной деятельности и
обеспечить концентрацию
ресурсов на выбранных
приоритетных направлениях.**

Планирование – это

**вид деятельности,
связанные с
постановкой задач и
действий в будущем.**

Эффективное внутрифирменное планирование предполагает необходимость соблюдения следующих *основных принципов*:

- оно должно обладать необходимой гибкостью и адаптивностью, т. е. своевременно реагировать на изменения внешней среды предприятия;**
- планированием должны заниматься, прежде всего, те, кто будет затем претворять в жизнь разработанные планы;**
- уровень компетенции в планировании должен соответствовать уровню компетенции в отношении распоряжения ресурсами предприятия.**

Планирование в маркетинге направлено на решение следующих *главных проблем*:

- определение целей, а также основных принципов и критериев оценки самого процесса планирования;**
- формирование структуры и резервов частных планов, характера их взаимной связи;**
- определение характера исходных данных, необходимых для планирования;**
- определение общей организации процесса и рамок планирования .**

Важнейшими составными частями фирменной плановой работы, осуществляемой на основе принципов и методов маркетинга, являются стратегическое планирование и планирование (составление плана) маркетинга.

На этапе

**«предпланирования»
осуществляется выбор
рынков, на которых
целесообразно работать
(выходить или продолжать
деятельность) с данным
товаром.**

Исходя из имеющихся товаров

и прогнозов рыночной
обстановки, *устанавливают*
***задание* каждому отделению**
фирмы: объемы продаж в
физических единицах и
денежном выражении
(сбытовые квоты).

**Важный этап
планирования –
установление
цен.**

При рассмотрении
наилучшей стратегии
маркетинга по каждому
товару определяют
максимум и минимум
приемлемой цены.

**В плане маркетинговой
деятельности определяют
прейскурантные цены, а
также скидки и надбавки, на
которые следует идти во
время переговоров, когда
формируются *контрактные
цены.***

Затевать «войну цен»

**МОЖНО ТОЛЬКО ПОСЛЕ
ТЩАТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА
ТОГО, К КАКИМ
ПОСЛЕДСТВИЯМ ОНА
ПРИВЕДЕТ И НЕ ВЫЗОВЕТ ЛИ
ОПАСНЫХ УБЫТКОВ!!!**

Процедура планирования

**должна представлять собой
диалог между высшими
уровнями руководства,
занятыми стратегическими
проблемами, и низшими,
решающими тактические
задачи.**

Процедура

планирования

представляет собой

не линейный, а

кольцевой,

циклический процесс.

Стратегия – это

генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели (целей).

Смысл и особенности стратегического планирования состоят в следующем:

- Оно сдерживает стремление руководителей к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач.**
- Ориентирует руководителей в большей степени на предвидение будущих изменений внешней среды, чем на реагирование на уже происходящие изменения.**
- Позволяет руководству фирмы установить обоснованные приоритеты распределения ресурсов, наметить конкретные цели и мобилизовать все свои ресурсы для их достижения.**

Оценка эффективности стратегических позиций фирмы на рынке осуществляется на основе следующих *основных критериев*:

- контролируемая доля рынка фирмой и относительный уровень этого контроля по сравнению с главными конкурентами;**
- возможность полного использования в данном стратегическом сегменте ключевых факторов маркетинговой и в целом общехозяйственной деятельности;**
- общие перспективы развития отрасли, в рамках которой намечается осуществление реализации стратегии.**

Основные причины неудач объясняются следующими обстоятельствами:

- недопониманием сути стратегии: в чем состоит ее важность;**
- нечетким представлением о месте стратегии в общем процессе фирменного планирования;**
- слабым знанием технологии выработки стратегии;**
- неумением добиться такого положения, чтобы текущие вопросы решались в соответствии со стратегией и были ее составной частью.**

Стратегическое планирование на фирменном уровне включает следующие главные элементы:

- постановку стратегических, т. е. крупных целей принципиального характера;
- оценку ресурсов и возможностей фирмы;
- анализ тенденций во внешнем окружении;
- оценку альтернативных путей деятельности и определение стратегии на перспективу;
- подготовку детальных оперативных планов, программ и бюджетов;
- оценку и контроль на основе определенных критериев в свете намеченных целей и поставленных задач.

Конечные цели планирования:

- координация усилий большого числа лиц, чья деятельность взаимосвязана во времени и пространстве;
- определение ожидаемого развития событий;
- готовность к реакции на изменения, когда они произойдут во внешней среде;
- сведение к минимуму нерациональных действий при возникновении неожиданных ситуаций;
- обеспечение четкого взаимодействия исполнителей;
- сведение к минимуму конфликтов, вызываемых неправильным (или различным) пониманием целей фирмы.

В план маркетинга обычно **ВКЛЮЧАЮТСЯ:**

- краткосрочные и долгосрочные цели фирмы;**
- результаты прогнозирования рынков;**
- маркетинговые стратегии деятельности фирмы на каждом рынке;**
- инструменты реализации маркетинговых мероприятий;**
- процедуры контроля выполнения плана маркетинга.**

План маркетинга является

не «законом», а гибкой

программой действий, для

чего он имеет не один

«жесткий» вариант, а как

минимум три:

минимальный, оптимальный

и максимальный.

Многовариантный план дает

возможность *гибко реагировать* на
изменения внешней среды, как
поддающейся, так и не
поддающейся нашему контролю, и
приучает персонал к важнейшей
маркетинговой мысли: не следует
идти напролом там, где можно и
нужно отыскать обходной маневр.

Руководство по маркетингу

**рекомендуют всегда
помнить, что обычно 20%
покупателей (лиц, фирм,
сегментов, рынков)
обеспечивают около 80%
суммы общих продаж и
прибыли.**

В маркетинге уже

давно принято

периодически (1-2 раза

в год) заниматься

внутренней ревизией

или ситуационным

анализом

**Ситуационный анализ,
заключающийся в
ответах на несколько
групп вопросов, – первая
ступень планирования
деятельности фирмы.**

Перечень групп вопросов:

1. **Рынки.** На каких рынках действует фирма? Какие из них основные для ее процветания? Каковы основные сегменты этих рынков? Каковы общая и импортная емкости каждого национального рынка по интересующему нас товару? Каковы емкости каждого сегмента? Каковы прогнозы развития этих емкостей?

Перечень групп вопросов:

2. Фирмы – покупатели наших товаров. К каким отраслям индустрии, сельского хозяйства, здравоохранения и т. д. они принадлежат? Как они относятся к товарам нашей фирмы? Что влияет на решения ответственных лиц о покупке? Каковы потребности, заставляющие покупать наш товар? Каковы перспективы изменения этих потребностей? Каковы перспективы изменения способов удовлетворения известных нам потребностей, определяющих покупку нашего товара?

Перечень групп вопросов:

3. **Конкуренты.** Каковы основные наши конкуренты – функциональные, видовые, межфирменные? Какие методы конкурентной борьбы они используют? Какую долю рынка они занимают? Каковы перспективы развития каждого вида конкуренции?

Перечень групп вопросов:

4. **Внешняя среда, неподконтрольная нашей фирме.** Какое влияние на нашу деятельность на том или ином рынке окажут существующие тенденции развития науки и техники? То же самое относительно тенденций изменения экономической ситуации в мире и в отдельных регионах и странах, интересующих нашу фирму. То же относительно тенденций изменения государственной политики и законодательства стран – импортеров наших товаров.

Перечень групп вопросов:

5. Контроль целей маркетинга. Каковы краткосрочные и долгосрочные цели фирмы? Увязаны ли они между собой и как? В какой форме выражены те и другие цели? Соответствуют ли они конкурентоспособности наших товаров, престижу фирмы в глазах покупателей, ее ресурсам и возможностям?

Перечень групп вопросов:

6. Контроль программы маркетинга. Какова глобальная (общая) стратегия фирмы? Какова вероятность достижения целей маркетинга? Достаточно ли для этого выделенных средств? Как распределены ресурсы между различными рынками (сегментами) и товарами фирмы? Как распределены ресурсы между инструментами достижения целей – обеспечением товаров высокого качества, рекламой, продвижением товаров, системой товародвижения, сбытовыми сетями и т. д.?

Перечень групп вопросов:

7. Контроль обеспечения программы маркетинга. Имеется ли годовой план маркетинга? Какова процедура планирования? Имеется ли программа контроля? Проводится ли ситуационный анализ? Собирается ли маркетинговая информация на различных рынках?

Перечень групп вопросов:

8. **Контроль организации маркетинга.** Имеется ли квалифицированный управляющий по маркетингу? Какова квалификация других сотрудников маркетинговой службы? Ведется ли их профессиональная подготовка и переподготовка? Стимулируется ли их инициатива? Как распределена ответственность за реализацию маркетинговых мероприятий? Понимает ли персонал концепцию маркетинга? Применяет ли выводы и рекомендации, следующие из нее?

Перечень групп вопросов:

9. **Товары.** Каковы основные товары фирмы? На какой стадии жизненного цикла находится каждый товар? Какова конкурентоспособность каждого товара на каждом рынке и сегменте? Как и почему следует расширять или сокращать ассортимент? На какие рынки и сегменты следует ввести новые товары и почему? Какие товары следует снять с производства и почему?

Перечень групп вопросов:

10. Контроль ценовой политики.

Насколько цены отражают издержки, спрос, конкурентоспособность товара? Какова вероятная реакция покупателей на повышение или понижение наших цен? Как относятся покупатели к установленным нами ценам на товары? Используется ли нами политика стимулирующих цен? Как действует фирма, когда конкуренты снижают цены?

Перечень групп вопросов:

11. Контроль системы товародвижения. Где находятся склады товаров и запасных частей? Как выглядит транспортировка товаров нашей фирмы? Какова процедура обработки поступивших заказов? Каковы издержки процесса товародвижения?

Перечень групп вопросов:

12. Контроль организации сбыта.

Соответствует ли торговая сеть поставленным целям фирмы? Соответствует ли численность персонала потребностям в достижении этих целей? Специализируется ли персонал по рынкам и товарам? Каков уровень подготовки этих работников? Как определяются предполагаемые объемы продаж? Как оцениваются результаты работы торгового персонала?

Перечень групп вопросов:

13. **Реклама.** Какие цели поставлены перед рекламой? Как соотносятся эти цели с целями фирмы? Сколько выделяется на рекламу средств? Как расценивают покупатели качество изображений и текстов нашей рекламы? Какими основаниями пользуются работники отдела рекламы при выборе средств ее распространения? Есть ли связь между активностью рекламной работы и изменениями объемов сбыта и прибыли? Имеется ли у рекламы фирменный стиль?

Перечень групп вопросов:

14. Продвижение товара. Есть ли программа продвижения и какова она? Каковы результаты ее реализации? Какие приемы стимуляции сбыта используются? Какова эффективность каждого?

**Ответы на вопросы должны
быть обоснованными (т.е. не
представлять собой «мнение») и
развернутыми, ибо от качества
ответов зависит в конечном
счете эффективность анализа и
верность принимаемых на его
основе решений высшего
руководства.**