###### ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Кузбасский государственный технический университет»

Кафедра государственного и муниципального управления

###### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по Маркетингу

|  |  |
| --- | --- |
|  | Выполнила:  Ст-ка гр. Мут-07  Иванова И.И.  Шифр зач. кн.  049999  Проверил(а): |

Кемерово

2006

Тема: **Стратегическое планирование и роль маркетинга**

**План:**

Введение...........3

1. Маркетинг в управлении...............4
2. Стратегическое планирование и маркетинговая программа...............5
3. Составление маркетинговой программы..................8
4. Стратегические бизнес единицы....................13
5. Интенсивный рост..................16
6. Интеграционный рост...............17
7. Диверсификационный рост.................18
8. Сокращение неперспективных производств.........................18
9. Стратегическое планирование бизнеса ......................19
10. Методология составления маркетинговой программы....................23

Заключение......................28

Список использованной литературы.......................29

Введение

Планирование маркетинга на различных предприятиях осуществляется по- разному с точки зрения содержания плана, длительности планирования, последовательности разработки, организации планирования. Содержание плана маркетинга для предприятий иногда лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта, а в другом случае план маркетинга, исходя из стратегии бизнеса, может включать цели и программы выполнения некоторых маркетинговых функций (исследования и разработка, производство и др.)

Большинство предприятий (фирм, компаний) в развитых странах основывают план производственно-хозяйственной деятельности на плане маркетинга. Его разработка является началом планирования всех остальных функций бизнеса: производства, НИОКР, финансов, трудовых ресурсов, основных фондов.

На большинстве предприятий, независимо от используемого типа плана маркетинговой деятельности, его разработке предшествует план деятельности фирмы в целом. Маркетинг- это только ветвь, хотя и очень важная, на древе предприятия. Другие ветви – это план производства, исследований и разработок, финансовой, кадровой деятельности и т.п. Эффективность планирования маркетинга существенно повышается, когда сотрудники маркетинговых подразделений понимают процесс планирования предприятия в целом.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее из прошлого, исходя из изученных тенденций развития, не годится. В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития предприятия при определенных предложениях об изменении внешней среды, в которой он функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций предприятия в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На его основе формируется цели развития предприятия и выбирается стратегия их достижения.

Концепции стратегического планирования и маркетинга тесно взаимосвязаны, и перспективный план маркетинговой деятельности должен являться составной частью стратегического плана предприятия.

1. **Маркетинг в управлении**

**Стратегическое планирование –** это процесс изучения будущего (моделирование). Оно призвано улучшить процесс принятия текущих и оперативных решений.

Суть стратегического планирования – в его четкой ориентации на регион, от которого зависит будущее предприятия. Жизнеспособность стратегического планирования определяют три основных характеристики:

1. аналитические предпосылки планирования (анализ потребителей, конкурентов, внешней среды, рынка, потенциала предприятия, издержек, прогноз спроса, продаж, цен);
2. формализованные методы планирования (портфельный анализ, оценка привлекательности рынка);
3. подготовка стратегического и бизнес-планов. В особый блок выделяются вопросы экономического прогнозирования как составного элемента стратегического планирования на предприятии.

Управленец обязан решить для себя две задачи:

1. оценить сложившуюся систему планирования;
2. определить направления перестройки планирования, элементы стратегического планирования.

Прогнозы, являющиеся элементом планирования, систематизируют по разным критериям: прогнозы спроса, экономической конъюнктуры, инновационные, технологические. По уровням они делятся на макро- и микропрогнозы.

Стратегический план дает информацию о развитии, в которое следует вложить деньги, чтобы сделать предприятие преуспевающим. Малые предприятия составляют бизнес-план (деловой план). Он дает информацию внешним инвесторам. Ключевой его вопрос – разработка стратегического бюджета и формирование финансовой стратегии.

*Планирование –* это формирование образа будущего в сознании субъекта, обязательная предпосылка реализации целей. Процесс планирования охватывает пять этапов:

1. прогнозирование, включающее анализ факторов с целью предвидения возможностей, оценка риска дается на этом этапе. В прогнозировании используются 3 изменения:

* время (как далеко мы пытаемся видеть?);
* направления (тенденции будущего);
* величина (как велики будут перемены?);

1. выбор вариантов развития (на основе доходности и ресурсов);
2. формулировка целей;
3. составление программы действий и графика работ;
4. формирование бюджета, которое включает стоимостную оценку программы и распределения ресурсов. Через бюджет контролируется выполнение плана и качество менеджмента.

В планировании важны: систематический подход к решению проблемы, надежная информация, психологические факторы.

*Стратегическое планирование является составным элементом стратегического управления.* Это поиск альтернативных вариантов, выбор лучшего из них, построение общей стратегии развития, формирования механизма ее реализации. Это разработка стратегий и методов их осуществления. Оно включает долгосрочное, среднесрочное, годовое, оперативное, функциональное планирование.

Для определения времени, на которое вырабатывается перспективная политика, применяются различные критерии: жизненный цикл изменения спроса на продукт; время на реализацию целей и др.

Одним из главных элементов стратегического планирования является *маркетинговый план*, включающий показатели объема продаж, выявление доли рынка каждого продукта, анализ конкуренции и потребительского рынка. Он составляется сроком на 1-3 года и связан в основном со сбытом, ценами, т.е. с функциональным планированием.

Организационно-экономическая концепция стратегического планирования представляет предприятие как совокупность разноцелевых подразделений, объединяемых для достижения общей цели развития.

Ключевой проблемой стратегического планирования стало деление всех видов деятельности на «генераторов» денег, увеличивающих денежные доходы предприятия, и на «потребителей» денег, которые убыточны (сегодня или завтра). Основное занятие менеджеров – анализ текущего состояния «портфеля» корпорации и формирование ее стратегического «портфеля».

Чтобы оценить исходную позицию предприятия как подсистемы социальной рыночной экономики, требуется анализ:

1. номенклатуры продукции, ее технических и экономических характеристик, конкурентоспособности;
2. формирования производственной программы;
3. использования оборудования;
4. численности и профессионально -квалифицированного состава работников;
5. организационной структуры предприятия.
6. Маркетинговая деятельность на предприятии определяется формулой «производить то, что покупается», а не « продавать то, что производится»[[1]](#footnote-1). Эта деятельность направлена на: выбор выгодных рынков сбыта; анализ и прогнозирование развития рыночной ситуации с учетом интересов компании; получение и анализ информации о товарах, рынках, ценах; планирование и прогнозирование конкурентоспособной продукции и ценовой политики; выбор каналов сбыта; определение затрат на маркетинг; подготовку кадров для маркетинга на предприятии.

Стиль мышления менеджера по маркетингу должен быть коммерческим. Это значит, что в его основе лежит выгода – умение прибыльно вести дело. Нужно обладать самостоятельностью перед потребителем, бережливостью. В связи с этим он должен различать понятия *стимула* и *мотива* деятельности. Стимул – это внешнее побуждение (материальное или эмоциональное), а мотив – внутреннее, продиктованное целью индивида стремление на основе его потребностей и интересов.

*Мотивирование как метод управления* – это целенаправленное создание благоприятных условий для формирования мотивов как духовных ценностей.

Иерархическая модель мотивации разработана американским психологом А. Маслоу. Он выделил 5 базисных потребностей людей в виде иерархической пирамиды из 5 уровней:

I уровень – физиологические потребности в пище, физических движениях, одежде, жилище;

II уровень – потребности в безопасности существования, в стабильности условий жизни, гарантии занятости;

III уровень – потребности в любви;

IV уровень – потребности в признании, статусе, престиже;

V уровень – потребность в самоактуализации – реализации потенциальных возможностей, способностей.

Каждый из пяти уровней потребностей должен учитываться в управлении. На первых трех уровнях, характеризующих «экономического человека» (для которого достаточно удовлетворения материальных и элементарных социальных потребностей), образуются стимуляторы, на основе которых создается система стимулирования труда. IV и V уровни играют мотивирующую роль. Здесь возникают стойкие интересы – мотивы, на базе которых создается система мотивирования труда. Индивид, ориентированных на мотивы, называется «социальным человеком».

Управление немыслимо также без экономико – математических моделей проведения потребителя (вывод функции спроса), производственных фирм и отрасли (вывод функции предложения) ценообразования, дуополии (конкуренции двух фирм на рынке) и др.

1. **Стратегическое планирование и маркетинговая программа**

Основные принципы маркетинга в управления – прогнозирование рынка, стратегия на рынке, формирование рыночного с проса.

Маркетинговые программы носят индикативный, рекомендательный характер на определенный период времени. Маркетологи рассчитывают варианты структуры производства и сбыта, учитывающие требования рынка, активно формулирующие новые потребности на рынке. Краеугольный камень маркетинга при этом – планирование (свыше 5 лет).

В маркетинге используется принцип скользящего планирования, предусматривающий текущую корректировку показателей программы (ежегодно, если программа 5-летняя, через 3 месяца, если годовая).

Маркетинговая программа составляется по принципу многовариантности, когда готовится несколько вариантов программы и плана (2-3) – минимальный, оптимальный и максимальный.

Минимальный вариант предусматривает развитие предпринимательской деятельности в наихудших условиях, максимальный – в наилучших.

Разработка программ осуществляется следующим образом:

1. определяются цели фирмы в количественных показателях и сроки их достижения;
2. анализируются рыночные условия и достижимые показатели продажи на определенный период;
3. анализируются причины и факторы разницы показателей конкурентов и своей фирмы;
4. разрабатывается управленческая политика, сводящая к минимуму разницу желаемого и реального уровня развития;
5. устанавливается порядок и очередность мер для достижения результатов.

Программы разрабатывают для высшего руководства и для низовых звеньев (сжатые для первых и детальные для вторых, например, указывают, сколько раз в квартал торговому коммивояжеру надо посетить покупателей с предложением товара). Программы бывают кратко- (1-2 года), средне- (2 – 5 лет), долгосрочные (5 и более лет).

Программы по продукту предусматривают составление по каждому виду продукта.

Программы по производственному отделению основываются на программах по продукту и являются основой для координации действий служб управления. В высших структурах управления разрабатывают централизованные программы, характерные для зрелых рынков. В низовых подразделениях составляются децентрализованные программы для новых рынков, которые отличаются высокой степенью риска.

Типичная структура маркетинговой программы следующая. В начале освещаются итоги деятельности фирмы за предыдущий период. Затем идет анализ рынка с характеристикой сегментов. Далее указывается цель фирмы и стратегия поведения на рынке. Наибольшая часть программы – это набор маркетинговых мероприятий по каждому товару и рынку:

1. товарная политика;
2. сбытовая политика (формирование сети);
3. коммуникационная или стимулирующая политика (реклама, сервис, участие в выставках);
4. ценовая политика.

Указывается методика информационного обеспечения, построения банков данных, повышения квалификации персонала, потребности в денежных, материальных, людских ресурсах..

Приводится смета расходов на реализацию программы, оценивается ее эффективность, указываются меры контроля за выполнением. Целями предпринимательства могут быть: увеличение продаж на 20 %; увеличение доли рынка на 33 %; увеличение прибыли на 15 %.

*Это – количественные цели.*

Совершенствование управления, создание СП, освоение новых сегментов рынка, повышение престижа фирмы, обеспечение занятости, поддержка культурных, образовательных и спортивных мероприятий - *качественные цели.*

Цели должны отвечать на вопрос, что собой представляет данный бизнес. Маркетологи используют метод построения дерева целей: исходя из главной, формулируются основные, промежуточные цели и подцели.

Например, для расширения экспорта в развитые страны в предстоящие 2 года на 11 % ставятся основные цели: увеличить экспорт в Германию на 15 %, в Англию – на 7 %, во Францию – на 12 %.

Цели 3-го уровня – обновить модели для рынка Англии; цели 4-го уровня - получить сертификат качества на товары на рынке Германию; цели 5-го уровня – обеспечить рост производительности труда за счет организации курсов повышения квалификации персонала.

1. **Составление маркетинговой программы**

Программа составляется после: анализа рыночной среды; изучения требований потребителя к товару; анализа конъюнктуры рынка, его емкости и спроса, цен, их динамики, фирм конкурентов, контрагентов и нейтралов, форм и методов сбыта; оценки ресурсных и сбытовых возможностей Вашей фирмы и уровня ее конкурентоспособности на рынке (сегменте).

На основе этого определяется целевой рынок (сегмент). При этом учитывается доступность информации по данному сегменту.

Программа рассчитывается на 5 и более лет с разбивкой по годам и включает разделы:

I – преамбула (краткое содержание программы и основные выводы);

II – стратегия развития целевого рынка (обзор и прогноз);

III – стильные и слабые стороны работы Вашей фирмы;

IV – цели и задачи;

V – маркетинговая стратегия;

VI – товарная стратегия (разработка и продажа нового товара, ассортимент);

VII - стратегия формирования и развития каналов товародвижения (организация филиалов, оптовых и розничных магазинов, складов, посредников по сбыту);

VIII – ценовая стратегия (определение уровня и движения цен по каждому товару в зависимости от фаз жизненного цикла);

IX - стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта (план рекламных мер, участие в выставках и ярмарках, рассылки образцов);

X – бюджет реализации программы, оценка ее эффективности и контроль.

*Стратегия развития целевого рынка* включает следующие показатели: объем и динамика спроса и предложения; экспорт и импорт; уровень и динамика цен; объем производства, товара для данного рынка; степень и интенсивность конкуренции; цели и мотивы покупок товара; требования к качеству товара; объем и характер услуг, предъявляемых потребителями к товару; ориентировочная цена; объем потребления; объем ожидаемых продаж; расчетная рыночная цена предприятия; принятая на рынке система реализации; ожидаемое число покупателей, средний размер одной покупки; тенденции развития данного рынка (сегмента).

III раздел выявляет основные проблемы, требующие решения: оценка престижности фирмы; конкурентные преимущества товара (качество, цена, каналы сбыта, обслуживание); степень обеспеченности ресурсами (научно-техническими, производственными, коммерческими, маркетинговыми, финансовыми, квалификационными); предполагаемый объем и рост операций; объем и динамика капвложений; источники финансирования; средняя рентабельность и норма прибыли; чувствительность конъюнктуры; оценка вероятных рисков (политических, коммерческих, производственных); защита от возможных рисков (страхование, диверсификация рынков).

В IV разделе цели формулируются как в количественном, так и в качественном выражении.

В V разделе указываются: глобальные направления стратегии маркетинга (диверсификация, интернационализация или сегментация предпринимательской деятельности, ритм и темп расширения деловой активности, работа с новым или старым товаром, на новом и старом рынке); стратегия относительно рыночной доли фирмы (наступление, оборона или отступление по каждому товару и сегменту); стратегия в зависимости от спроса (конверсионная, стимулирующая, развивающаяся, ремаркетинговая, синхромаркетинговая, поддерживающая, демаркетинговая, противодействующая).

Раздел VI включает определение основной товарной стратегии (дифференциация, диверсификация, вертикальная интеграция, узкая специализация, а также маркетинговые характеристики товаров по данным: ассортимент продукции; степень новизны товара; фаза жизненного цикла на данном рынке; наличие аналогов и заменителей товара; степень соответствия товара потребителям данного рынка (сегмента); качество товара; требования региона и сбытовой сети к упаковке; технологическая сложность; уровень требований по послепродажному обслуживанию; наличие инфраструктуры для поставок; патентная и юридическая защита товара; издержки на единицу продукции; обеспеченность фирмы ресурсами, сырьем, основными фондами, квалифицированным персоналом; сроки освоения нового ассортимента; известность товарной марки фирмы на данном сегменте.

Раздел VII учитывает: требования к сбыту на данном сегменте; опыт сбыта на данном сегменте; оценка целесообразности услуг посредников, возможность увеличения объемов продаж при помощи посредников; возможность фирмы для создания системы сбыта; практика поставок на рынок; количество потенциальных потребителей; размер единичных заказов; изменчивость и неустойчивость товара с позиции возможностей его хранения; объем сервиса; контроль руководства за сбытом; прогноз решения транспортных вопросов; работа с поставщиками.

В разделе VIII разрабатываются: уровень цены на единицу товара; динамика цен (в зависимости от фаз жизненного цикла); цены конкурентов; степень ценовой и неценовой конкуренции; эластичность спроса (зависимость спроса от цены); степень новизны товара на данном рынке (сегменте); соответствие цены новизне и качеству товара, а также престижу торговой марки, длине канала реализации, типу посредника, характеру рынка (первичный или вторичный), условиям поставки, системе скидок и надбавок.

IX раздел включает: особенности рекламной политики; подбор побудительных мотивов для организации рекламы на данном сегменте (качество, цена, удобство, экономичность); расходы на рекламу; оценку рентабельности рекламной компании; связь рекламных мер с жизненным циклом товара; соответствие рекламы обычаям рынка; определение основных выставок и ярмарок и эффективности этого участия; стимулирование посредников по сбыту; метод выделения финансовых средств на стимулирование сбыта (фиксированного процента, процента от суммы прибыли, от объема продаж прошлого периода или предполагаемого в будущем).

В X разделе предусматривается решение вопросов: общие расходы на маркетинговую деятельность (включая исследования); расходы на составление прогноза, развитие рынка, на изучение возможностей сбыта; расходы на составление программы, на заработную плату работников-маркетологов, на оплату услуг специализированных рекламных организаций; на оплату услуг посредников, на оценку эффективности программы; формы и методы контроля за выполнением плана и программы; расходы на внесение текущих коррективов в программу во время ее реализации и т.д.

*Глобальными направлениями маркетинговой стратегии являются*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Сегментация***  *Углубление степени насыщения потребителей товарами* | ***Диверсификация***  *Освоение производства новых товаров* | ***Интернационализация*** Освоение новых рынков |

Четвертое измерение рыночных действий – ритм (скорость) данных процессов.

Различают *векторы расширения деловой активности фирмы:*

* «старый рынок – старый товар»:

предполагает минимум расширения предпринимательской деятельности, когда известный товар продается на неизменном рынке. Рыночная доля увеличивается за счет сокращения издержек производства и обращения, изменения цен, активной рекламы, увеличения частоты потребления товара, новых способов его применения;

* «старый рынок – новый товар»:
* предполагает расширение предпринимательской активности на прежнем рынке;
* «новый рынок – старый товар»:

стратегия расширения границ рынка;

* «новый рынок – новый товар»:

стратегия экспансии, или диверсификации, которая требует значительных финансов. Наиболее распространенная стратегия Ф. Колер и М. Потер предлагают стратегии на базе двух концепций планирования маркетинговой деятельности (выборе целевого рынка и стратегического преимущества товара):

1. стратегия массового недифференцированного маркетинга (преимущества по издержкам производства). На рынок выходят с одним товаром (например, один вид напитка *Coca Cola)*;
2. стратегия дифференцированного маркетинга (по товарам), например, японские сливки фирмы «*Моринага*» – отдельное предложение на каждом сегменте;
3. стратегия концентрированного, целевого маркетинга на определенных сегментах для определенных потребителей. Она предполагает низкие цены и уникальное предложение. Эту стратегию выбирают фирмы с ограниченными ресурсами, концентрируюсь на большой доле сегментов, придерживаясь узкой специализации. Это уязвимая и рискованная стратегия.

Зависимость доли на рынке и прибыльность, согласно модели Портера, имеет U- образную форму:

**Рис. 1**

Дифференцированная стратегия

(цензовое лидерство)

Концентрированная

стратегия

Доход от инвестиций

Плохо концентрированная или дифференцированная стратегия при отсутствии лидерства

(болото)

Портер, в отличие от Бостонской консультативной группы, считает, что концентрированная стратегия фирмы с небольшой долей рынка в одной нише приносит успех.

В зависимости от доли на рынке, известны следующие типы маркетинговой стратегии:

1. атакующая – с целью расширения доли рынка. Оптимальной считается доля с 20 % всех покупателей, приобретающих 80 % товара фирмы. Если доля рынка ниже оптимальной, а также при выпуске нового товара или уходе конкурента фирма выбирает атакующую стратегию;
2. оборонительная (удерживающая) стратегия избирается солидными фирмами на известных для них рынках;
3. стратегия отступления – вынужденная стратегия ухода и ликвидации бизнеса;
4. стратегия «лазерного луча» – сначала внедриться на доступный рынок, а затем на сложный (внутренний, зарубежный нейтральный – с высокой конкуренцией местных производителей, с высокой конкуренцией национальных фирм).

При подписке рыночной ниши или сегмента используются 2 метода:

1. Концентрированный («метод муравья»): (рис. 2);

**Рис. 2.** «Метод муравья»

Оптимальное число (рынков) сегментов

Кол-во сегментов (рынков)

Ведется медленная последовательная поисковая работа маркетологов, не требующая значительных затрат

Время

1. Дисперсный («метод стрекозы») – метод проб и ошибок. Выход сразу на максимально возможное число сегментов, чтобы выбрать более выгодные (рис.3.).

**Рис. 3.** «Метод стрекозы»

Кол-во

Сегментов (рынков)

## Оптимальное число

Сегментов

(рынков)

Время

В зависимости от состояния рыночного спроса выбирается:

1. стратегия конверсионного маркетинга: заключается в изменении отрицательного отношения потребителя к товару;
2. стратегия креативного, разрабатывающего маркетинга; заключается в создании спроса;
3. стратегия стимулирующего маркетинга – оживление низкого спроса;
4. стратегия ремаркетинга-восстановление – снижающегося спроса;
5. стратегия синхромаркетинга – стабилизация спроса;
6. стратегия поддерживающего маркетинга – поддержание оптимального, существующего уровня спроса;
7. стратегия демаркетинга – снижение чрезмерного спроса, перекрывающего предложение (повышение цен, снижение уровня сервиса);
8. стратегия противодействующего маркетинга – ликвидировать иррациональный спрос (с точки зрения правовой, общественной, здравоохранительной).

Стратегия маркетинга сочетает деятельность по формированию спроса с деятельностью по подавлению конкурентов. Стратегии в отношении продукта:

1. горизонтальная – новый товар является продолжением выпускаемого;
2. концентрическая – поиск новых товаров, созвучных производящимися;
3. конгломератная – выпуск нового товара, связанного с производимым.

Стратегии меняются за счет переориентации рынка, новых методов конкурентной борьбы.

1. **Стратегические бизнес-единицы**

Деятельность большинства компаний осуществляется в рамках нескольких отраслей. Нередко компании определяют свой бизнес в терминах продукции: они заняты «производством автомобилей» или «изготовлением логарифмических линеек». Бизнес есть процесс, направленный на удовлетворение клиента, а не просто на производство продукции. Продукция «приходит и уходит», но основные потребности покупателей и группы потребителей остаются неизменными. Компании, выпускающей телеги, после появления на рынке автомобилей придается ликвидировать свой бизнес, если, конечно, она не перейдет на выпуск «повозок» с двигателем внутреннего сгорания. Каждая компания может переопределить бизнес в терминах потребностей, а не в терминах продукции. В табл. 4.1. приведено несколько примеров.

*Таблица 4.1*

*.*

### Продукто- и рыночно-ориентированные определения бизнеса компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания | Продукция | Рыночное определение |
| Missouri – Pacific Railroad | Мы управляем железной дорогой | Мы перевозим людей и товары |
| Xerox | Мы производим копировальное оборудование | Мы помогаем повысить производительность труда в офисах |
| Standard Oil | Мы продаем бензин | Мы поставляем энергию |
| Columbia Pictures | Мы делаем фильмы | Мы работаем на рынке развлечений |
| Encyclopedia Britannica | Мы продаем энциклопедии | Мы распространяем информацию |
| Carrier | Мы изготавливаем кондиционеры и обогреватели | Мы помогаем управлять климатом в доме |

Следует избегать чрезмерно узких или слишком широких рыночно ориентированных определений. Рассмотрим, к примеру, производство грифелей для карандашей. Если компания считает, что она работает на рынке информационных систем, правомерен вопрос: «А почему бы в таком случае не заняться производством компьютеров?» Наиболее широкий взгляд на бизнес такой компании – обеспечение коммуникационной деятельности, но для компании по производству карандашных грифелей это, пожалуй, слишком.

Многие компании рассматривают свою продукцию в терминах ее назначения, вместо того чтобы просто определить, что она собой представляет. Например, BMW называет себя «компанией, обеспечивающей транспортом», а не «производителем автомобилей». BMW определяет свой бизнес как выпуск автомобилей, мотоциклов, систем управления дорожным движением и автоматической обработки информации. Данное определение не позволяет компании заняться самым популярным направлением современного автобизнеса – прокатом автомобилей.

Бизнес может быть определен в терминах *групп потребителей*, *нужд потребителей* и *технологии.* Рассмотрим, например, небольшую компанию, которая определяет свой бизнес как конструирование осветительных систем для телевизионных студий. Потребители ее продукции – телестудии; нужды потребителей –освещение; технология – лампы накаливания. Компания может расширить сферу деятельности и заняться, например, разработкой освещения для других групп потребителей: частных домовладельцев, заводов и офисов. Она имеет возможность предоставить телестудиям другие виды услуг: отопление, вентиляцию или кондиционирование воздуха. А почему бы ей не попробовать другие осветительные технологии – с использованием инфракрасного или ультрафиолетового света?

Крупные компании, как правило, управляют разнообразными направлениями бизнеса, каждое их которых требует определенной стратегии. В компании *Jeneral Elektrik,* 49 *стратегических бизнес-единиц* (СБЕ). К признакам СБЕ относятся:

* единство сферы деятельности (возможно несколько взаимосвязанных направлений), планирование которых осуществляется независимо от всей компании;
* наличие конкурентов;
* ответственность менеджера СБЕ за осуществление стратегического планирования и получение прибыли; он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

Цель организации стратегических бизнес-единиц – разработка и реализация самостоятельных стратегий и выделение соответствующего финансирования. Менеджерам высшего звена компании прекрасно известно, что ее бизнес-портфель включает определенное количество «вчера это было актуально» и «очередь этого придет завтра». Но руководство компании не может полагаться исключительно на свои впечатления в интуицию; необходима классификация различных направлений деятельности по потенциалу прибыльности.

Планы компании относительно существующего бизнеса позволяют спрогнозировать показатели объема продаж доходов, которые зачастую не удовлетворяют менеджеров корпораций. Допустим, что в процессе стратегического планирования возникло несоответствие между контрольными показателями деятельности компании и прогнозируемыми. Устранить разрыв можно с помощью приобретения нового бизнеса либо принятием решения о создании новой СБЕ. Стратегический разрыв, возникший у крупного производителя аудиокассет *Musical* (название компании изменено ), представлен на рис. 4.1. Нижняя кривая показывает прогноз уровня продаж на ближайшие десять лет, она основывается на текущем бизнес-портфеле компании. Верхняя кривая – запланированный на тот же период уровень продаж. Очевидно, что нынешнее состояние бизнеса не позволяет компании развиваться запланированными темпами.

***Рис. 4.1.*** *Стратегический разрыв*

Возможно ли устранить этот разрыв? Мы можем предложить три варианта его ликвидации. *Первый –* определить возможности будущего роста текущего бизнес- портфеля компании (*возможности интенсивного роста*). *Второй* - начать поиск вариантов создания или приобретения бизнеса, связанного с актуальными направлениями деятельности компании (*возможности интеграционного роста*). *Третий* - поглощение перспективного производства, направление деятельности которого не связано с текущим бизнесом компании (*возможности диверсификационного роста)*. Важнейшие методы реализации различных типов роста бизнеса компании приведены в таблице 4.2.

*Таблица 4.2.*

**Важнейшие методы реализации возможностей роста**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Интенсивный рост** | **Интеграционный рост** | **Диверсификационный рост** |
| Проникновение на рынок | Обратная интеграция | Концентрическая диверсификация |
| Развитие рынка | Прогрессивная интеграция | Горизонтальная диверсификация |

1. **Интенсивный рост**

Менеджеры корпорации прежде всего должны рассмотреть возможности развития текущего бизнес-портфеля компании. Действенная схема определения новых возможностей интенсивного роста компании – матрица продукта расширение рынка (рис. 5.1.) – была предложена И. Ансоффом. Компания решает, способна ли она расширить принадлежащий ей сегмент рынка (*стратегия проникновения на рынок*).

**Рис. 5.7.** *Стратегии интенсивного роста: матрица продукт/ расширение рынка И. Ансоффа.*

Имеющиеся рынки

Новые продукты

Выпускаемая продукция

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Стратегия проникновения на рынок** | **3. Стратегия создания новой продукции** |
| **2. Стратегия поисков новых рынков**  Новые рынки | **Стратегия диверсификации** |

Затем рассматривается вопрос о поиске или формировании новых рынков выпускаемой продукции (*стратегия формирования рынка*). И, наконец, компания оценивает возможность разработки новой, потенциально интересной продукции для имеющихся рынков. В последствии появляется возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков – *стратегия диверсификации*. Каким образом компания Musicale может использовать эти основные стратегии интенсивного роста для увеличения объема продаж?

Известны три основных метода расширения рыночного сегмента компании. Во-первых, потребители продукции Musicale под влиянием рекламы могут увеличить объем покупок, особенно те из них, кто приобретал аудиокассеты от случая к случаю. Возможно, эффективными окажется разъяснение потребителям преимуществ кассет при записи музыки или речи. Во- вторых, компания имеет возможность «перехватить» клиентуру конкурентов, если обнаружит серьезные недостатки в выпускаемой ими продукции или маркетинговых программах. И в-третьих, компания могла бы привлечь новых потребителей, которые пока не пользуются магнитофонами или плеерами. Данный ход особенно эффективен, если число таких людей значительно.

Как осуществляется поиск новых рынков, которые востребовали бы выпускаемую компанией продукцию? Во-первых, *Musicale* может попробовать определить группы потенциальных потребителей в регионах, где продаются ее аудиокассеты. Если ее основной потребитель – население, компании следует попытаться выйти на рынок предприятий. Во-вторых, почему бы Musicale не создать дополнительные каналы распределения? если компания продавала кассеты только через дистрибьюторов, она могла бы перейти на прямые связи с розничной торговлей. В-третьих, если Musicale реализовывала продукцию исключительно в США, она может начать поставки кассет в Западную Европу.

В дополнение к стратегиям поиска и проникновения на рынки менеджеры должны рассмотреть перспективы разработки новой продукции. Конструкторы Musicale могли бы создать новые типы кассет, например долгоиграющие или подающие звуковые сигналы при остановке. Или начать выпуск кассет разного уровня качества, например, повышенного для любителей изысканной музыки и более низкого для массового рынка. Стоило бы поразмыслить над развитием альтернативных технологий звукозаписи, таких, как производство компакт-дисков или аудиокассет для цифровой записи.

Анализ перспективных стратегий интенсивного роста позволяет выбрать несколько путей развития компании. Если же возможности интенсивного роста ограничены, менеджмент компании переключается на исследование потенциала интеграционного роста.

1. **Интеграционный рост**

Нередко положение дел в компании изменяется при обращении к обратной, прогрессивной или горизонтальной интеграции. Если компания *Musicale* приобретет предприятия одного или нескольких поставщиков (например производителей пластмассы), она получит возможность контролировать их деятельность или получать более высокие доходы (*обратная интеграция*). Наконец, Musical может «захватить» предприятия одного или нескольких конкурентов при условии, что ее маневры не противоречат национальному законодательству (*горизонтальная интеграция).* Исследуя варианты интеграции, компания может обнаружить дополнительные источники увеличения объема продаж на период в ближайшие 10 лет. Однако если и они не обеспечивают планируемого объема продаж, придется обратиться к возможностям диверсификации.

1. **Диверсификационный рост**

Диверсификация имеет смысл в случае, когда менеджмент уверен в прекрасных перспективах роста бизнеса, который пока отсутствует в производственном портфеле компании. Имеются в виду высокопривлекательные отрасли для достижения успеха, в которых необходимы основные деловые способности, которыми как раз и обладает компания. Известны три основных типа диверсификации. Во-первых, компания может принять решение о начале выпуска новой продукции, которая соответствует технологическим и/или маркетинговым ресурсам существующих производственных линий, даже если она ориентирована на другие группы потребителей (*стратегия концентрической диверсификации*). Например, Musicale может начать производство дискет для компьютеров, так как используемая технология имеет много общего с технологией изготовления аудио кассет. Во-вторых, возможен поиск новой продукции, предназначенной для клиентов компании, даже если она технологически не связана с существующими производственными линиями *(стратегия горизонтальной диверсификации*). Musicale, в частности, могла бы производить подставки для кассет, несмотря на то , что их выпуск основан на использовании других технологических процессов. В-третьих, которая может остановиться на новой сфере деятельности, которая не связана ни с существующей технологией, ни с продукцией компании и не относится к ее рынку (*стратегия конгломератной диверсификации*). Возможно, компанию Musicale факсимильных аппаратов, франчайзинг или торговля диетическими продуктами.

1. **Сокращение неперспективных производств**

Реализация стратегического плана предполагает не только развитие новых сфер деятельности, но и осторожную ликвидацию неперспективных производств с тем, чтобы высвободить необходимые ресурсы и снизить расходы компании. Тем более что хронически «хромающий» бизнес требует непропорционально большого внимания со стороны менеджеров. Необходимость концентрации менеджеров на возможностях роста предприятий не так давно привела к возникновению волны сворачивания направлений деятельности самых разных компаний, с использованием стратегии сокращения неперспективных производств, уборки «урожая» и ликвидации. Две последние мы обсуждали при рассмотрении вопроса о матрице БКГ. Цель *сокращения –* устранение «отмерших» или «умирающих»[[2]](#footnote-2) направлений в целях повышения эффективности бизнеса. Так, менеджер по маркетингу лечебного учреждения может обнаружить, что в списке предлагаемых больницей услуг значительная часть не пользуется особым спросом, например, дневная программа по уходу за взрослыми, специальное ожоговое отделение и т.д. Стратегический план каждой компании обычно предполагает необходимость прекращения производства определенных продуктов, услуг, уход с неперспективных рынков или отказ от обслуживания определенных групп клиентов.

1. **Стратегическое планирование бизнеса**

Мы рассмотрели проблемы стратегического планирования на уровне корпорации и переходим к анализу задач менеджеров СБЕ. Процесс стратегического планирования СБЕ включает в себя восемь этапов (рис. 9.1.).

*Рис. 9.1****.*** *Процесс стратегического планирования*

**Миссия бизнес-единицы**

**Анализ окружающей среды (возможности и угрозы)**

Анализ внутренней среды (сильные и слабые стороны)

**Формулирование цели**

**Формулирование стратегии**

**Формулирование стратегии**

###### Реализация программа

###### Обратная связь и контроль

Каждая СБЕ должна определить свою особую бизнес –миссию, отличную от более широких задач компании. Так, описанная выше компания – производитель осветительных приборов для телестудий – определяет бизнес-миссию следующим образом: «Компания стремится к сотрудничеству с наиболее известными телестудиями, рассчитывая в перспективе превратиться в привилегированного поставщика наиболее совершенного и надежного осветительного оборудования». Обратите внимание, что достижение данной цели никак не подразумевает участия в ценовой конкуренции с другими производителями или планов по диверсификации производства.

Формулирование миссии подразделения позволяет менеджеру приступить к анализу состояния окружающей среды бизнес-среды. Например, компания, производящая осветительные приборы для телестудий, должна сопоставить показатели роста ряда телестудий, потенциальных покупателей ее продукции, определить основных конкурентов, взять на заметку новые достижения в области технологии, новые законы, постановления и стандарты, которые могут повлиять на характеристики оборудования и маркетинг, проанализировать свое финансовое положение и состояние каналов распределения осветительного оборудования. Обобщая сказанное, СБЕ должна постоянно отслеживать основные *факторы макросреды* (демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные), а также значимые *моменты микросреды* (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики), которые влияют на возможности получения прибыли. Обнаружить новые тенденции макро- и микросреды и происходящие в них изменения позволяет создание *маркетинговой информационной системы.*

Основная цель исследования окружающей среды бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей.

*Маркетинговая возможность –* область покупательских нужд, удовлетворение которых составляет основу прибыли компании.

Возможности компании классифицируются в соответствии с их *привлекательностью* и *вероятностью успеха.* Успех компании зависит не только от соответствия ее деловых возможностей основным требованиям целевого рынка, но и от того, превосходят ли они потенциал конкурентов. Сами по себе основные деловые способности компании не являются конкурентным преимуществом. Наиболее эффективно функционирует та компания, которая способна создать и постоянно воспроизводить максимальную ценность продукта для потребителя.

В матрице возможностей (рис. 9.2., а), в верхнем левом квадранте (1) представлены наиболее перспективные рыночные возможности компании, производящей осветительное оборудование для телестудий. Возможности, представленные в нижнем правом квадранте (4), незначительны и даже не рассматриваются. Возможности, представленные в верхнем правом (2) и нижнем левом квадрантах (3), должны быть тщательно проанализированы на случай, если через какое-то время их привлекательность и вероятность успеха увеличится.

*Угрозы со стороны окружающей бизнес-среды* – негативное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые в отсутствии защитных маркетинговых мероприятий приводят к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании.

**Рис. 9.2*.*** *Матрицы возможностей и угроз*

**а) Матрица возможностей**

Вероятность успеха

Низкая

Высокая

**2**

Высокая привлекательность

**4**

Низкая привлекательность

**3**

**1**

Возможности

1. Компания начинает производство более мощных осветительных систем.
2. Компания констатирует новые приборы для изменения энергетической эффективности любых осветительных систем.
3. Компания создает контрольно-измерительную аппаратуру для изменения уровня освещения.
4. Компания разрабатывает компьютерную программу для обучения персонала телестудий основам осветительной техники.

**б) Матрица угроз**

Вероятность происшествия

Низкая

Высокая

Высокая серьезность

**3**

**1**

**2**

Низкая серьезность

**4**

1. Конкуренту удается создать перспективную осветительную систему.
2. Общеэкономический спад
3. Повышение издержек
4. Правительственный акт о сокращении выдачи лицензий на телевещание

Опасности можно классифицировать в соответствии с их *серьезностью* и *вероятностью возникновения.* На рис. 9.2, б представлена матрица угроз той же компании, производящей осветительное оборудование для телестудий. В верхнем левом квадранте – основные угрозы, которые могут серьезно повредить компании, и их возникновение весьма вероятно. Чтобы избежать угроз, фирма должна подготовить план действий на случай непредвиденных обстоятельств, в котором будет предусмотрена ее ответная реакция. В нижнем правом квадранте – незначительные опасности, которые можно игнорировать. Угрозы, представленные в верхнем правом и нижнем левом квадрантах, требуют постоянного наблюдения за их развитием.

Менеджеры, которым известны основные возможности и угрозы СБЕ, располагают необходимой информацией, позволяющей охарактеризовать общую привлекательность бизнеса.

Возможны два результата.

* *Идеальный бизнес* – значительные основные возможности и практически полное отсутствие внешних угроз.
* *Рискованный бизнес* – равновелики и перспективы, и опасности.

Процесс стратегического маркетинга показан на рис. 9.3.

**Рис. 9.3.** *Процесс стратегического маркетинга*

**Определение задачи организации**

**Создание стратегических хозяйственных подразделений**

###### Установление целей

**Ситуационный анализ**

**Разработка стратегии анализа**

###### Реализация тактики

**Слежение за результатами**

1. **Методология составления маркетинговой программы**

Маркетинговая программа составляется после завершения серьезного научно-практического исследования: анализа маркетинговой среды; комплексного изучения рынка требований потребителей к товару, конъюнктуры рынка, его динамики цен, фирм-конкурентов, контрагентов и нейтралов, форм методов сбыта, особенностей поведения покупателей и мотивов принятия ими решения о покупке; оценки производственно-ресурсных и сбытовых возможностей. Вашего предприятия и определение уровня его конкурентоспособности на различных рынках (или рыночных сегментах).

На основании этого определяется целевой рынок или сегменты рынка, где планируется проведение соответствующих маркетинговых мероприятий (внедрение нового товара, увеличение объема продаж и рыночной доли и т.д.).

Критериями выбора целевого рынка являются: наличие на нем потенциальных возможностей для достижения целей Вашего предприятия особенностям организации торговли на этом рынке, доступность для Вас информации по данному сегменту рынка, соответствующий опыт маркетинговой и коммерческой работы, возможность рынка к глубокому сегментированию, обеспечение Вашего предприятия требуемыми ресурсами для работы на данном рынке, наличие у Вас конкурентных преимуществ на данном рынке и т.д.

Рекомендуется выбирать те сегменты рынка, которые поддаются измерениям в количественном выражении; потенциальная емкость целевого рынка должна быть достаточной для того, чтобы окупались производственные и маркетинговые места издержки и была обеспечена прибыль; данный сегмент должен быть доступен для разработки и осуществления стратегии и тактики Вашего предприятия, необходимо, чтобы данный сегмент мог чутко реагировать на применяемую по отношению к нему тактику маркетинга и др.

При этом не следует чрезмерно суживать целевой рынок, выбирать сегменты с размытыми, нечеткими границами, проводить гиперсегментацию, которая впоследствии может привести к экономически неоправданной, дорогостоящей дифференциации товара.

На основании этого исследования разрабатывается программа маркетинга (рассчитываемая на 5 и более лет с годовой разбивкой), которая включает в себя разделы:

1. преамбула (краткое содержание маркетинговой программы и основные выводы);
2. стратегия развития целевого рынка (обзор и прогноз рынка);
3. сильные и слабые стороны работы Вашего предприятия (выявление проблем и трудностей);
4. цели и задачи;
5. маркетинговая стратегия;
6. товарная стратегия (политика в отношении разработки и продаж нового товара, широта ассортимента продаваемых товаров и т.д.);
7. стратегия формирования и развития каналов товародвижения (организация филиалов, оптовых и розничных магазинов, сети посредников по сбыту выпускаемой продукции, складской сети и др.);
8. ценовая стратегия (определение уровня и системы движения цен по каждой модификации товара на целевом рынке, в том числе и в зависимости от фаз жизненного цикла товара);
9. стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта (план проведения рекламных мероприятий, план участия в выставках и ярмарках, рассылки образцов и др.);
10. бюджет реализации маркетинговой программы, оценка ее эффективности и контроль (объем и структура расходов на разработку программы и выполнение поставленных в ней задач, предварительная оценка эффективности ее реализации, порядок и система организации контроля за ходом выполнения маркетинговой программы и др.) Ряд маркетинговых программ предусматривает подготовку и повышение квалификации управленческого и рабочего персонала предприятия.
11. *Преамбула.* Представляет собой краткое изложение сути предлагаемой к рассмотрению высшему руководству Вашего предприятия маркетинговой программы. Здесь суммируются основные цели и рекомендации, содержащиеся в маркетинговой программе, приводятся выводы и резюме маркетологов.
12. *Стратегия развития целевого рынка.* Дается обзор и прогноз целевого рынка с включением следующих показателей: объем и динамика платежеспособного спроса и предложения; показатели экспорта и импорта; уровень и динамика цен; объем производства данного товара на данном целевом рынке; степень и интенсивность конкуренции; цели и мотивы покупок данного товара; требования к качеству и техническому уровню товара; объем и характер услуг, требуемых потребителями к проданному товару; ориентировочный размер цены, складывающейся на рынке; объем потребления; объем ожидаемых продаж; расчетная рыночная доля Вашего предприятия; принятая на целевом рынке система реализации; ожидаемое число покупателей, клиентов; принятые на рынке формы и методы продаж; средний размер одной покупки; основные тенденции развития и др.

Иногда в этой части программы приводится только текущая ситуация на рынке и краткий обзор рынка.

1. *Сильные и слабые стороны работы Вашего предприятия.* Формулируются преимущества и недостатки работы Вашего предприятия на целевом рынке, выявляются основные проблемы, требующие своевременного разрешения: оценка престижности и авторитета Вашего предприятия, конкурентные преимущества Вашего товара (по качественным характеристикам, уровню цен, развитию каналов сбыта, обслуживанию, особенностям коммерческой работы); степень обеспеченности ресурсами (научно-техническими, производственными, коммерческими, маркетинговыми, финансовыми, квалификационными и др.); предполагаемый объем и рост операций; предполагаемый объем и динамика капиталовложений; источники финансирования; средняя рентабельность продаж, средняя норма прибыли; возможности и способности руководства Вашего предприятия управлять его деятельностью в условиях работы на данном целевом рынке; перспективы к достижению не единичного, а перманентного успеха при работе на целевом рынке; приверженность потребителей к данному товару; чувствительность конъюнктуры; оценка вероятных рисков (политических, коммерческих, производственных, научно-технических и др.); серия мер и методов защиты от возможных рисков (страхование, диверсификация рынков и отраслей деятельности и др.); слабые стороны работы предприятия; сильные стороны работы предприятия.
2. *Цели и задачи.* Определяются глобальные цели и задачи, стоящие перед Вашим предприятием, а также вспомогательные подцели, достижения которых обеспечивает реализацию основных задач. Цели формулируются как в количественном, так и в качественном выражении.
3. *Маркетинговая стратегия.* Данный раздел посвящен рыночной стратегии предприятия; в нем указываются: глобальные направления маркетинговой стратегии (диверсификация, интернационализация или сегментация предпринимательской деятельности, ритм и темп расширения деловой активности, работа с новым или старым товаром, на новом или старом рынке); стратегия относительно рыночной доли Вашего предприятия (наступление, оборона или отступление по каждому виду и модификации товара и по каждому сегменту целевого рынка); стратегия в зависимости от рыночного спроса (конверсионная, стимулирующая, развивающая, ремаркетинговая, синхромаркетинговая, поддерживающая, демаркетинговая, противодействующая и т.д.).
4. *Товарная стратегия.* Включает в себя определение основной товарной стратегии (дифференциация, диверсификация, вертикальная инструкция, узкая специализация), а также маркетинговые характеристики товаров Вашего предприятия, для чего приводятся следующие данные: ассортиментная гамма выпускаемой продукции; степень новизны товара; фаза жизненного цикла товара на данном рынке; наличие аналогов или заменителей Вашему товару на данном сегменте рынка; степень его соответствия требованиям конкретных покупателей и потребителей данного сегмента рынка; качество товара; требования региона и сбытовой сети к упаковке; технологическая сложность; уровень требований по послепродажному обслуживанию, по непосредственным долгосрочным контактам с конечным потребителем и по адаптации продукта к требованиям конкретного сегмента рынка; наличие инфраструктуры для осуществления поставок; патентная и юридическая защита и чистота товара; соответствие нового производства сложившейся организационной структуре Вашего предприятия соответствующими технологическими ресурсами, машинами и оборудованием, материалами и сырьем, квалифицированным персоналом; сроки освоения нового ассортимента; известность товарной марки Вашего предприятия на данном сегменте рынка и т.д.
5. *Стратегия формирования и развития каналов товародвижения.* Здесь учитываются: требования к сбытовой сети на данном сегменте рынка; организационная структура системы сбыта Вашего предприятия; уровень квалификации коммерческого персонала; опыт сбытовой работы Вашего предприятия на данном или аналогичном сегменте рынка; оценка целесообразности использования услуг посредников; принятые на рынке виды и число используемых посредников; возможность увеличения объема продаж при помощи посредников; политика посредников по отношению к Вашему предприятию; возможности финансовых ресурсов предприятия для создания системы сбыта; степень эффективности собственной системы сбыта по сравнению с альтернативными возможностями; соответствие нового производства организационной структуре сбыта Вашего предприятия; существующие на рынке практика и обычаи осуществления поставок; количество потенциальных потребителей; географическая концентрация продаж; привычки и предпочтения конечных потребителей, размер единичных заказов; характер распределения заказов; характер распределения заказов; делимость товара; изменчивость и неустойчивость товара (с позиций возможности его хранения; объем сервиса и услуг, предоставляемых Вашим предприятием покупателю; степень стремления руководства к контролю за каналами сбыта; прогноз решения транспортных вопросов; планирование логистики движения потоков товаров и материалов; работа с поставщиками; разработка системы снабжения и т.д.
6. *Ценовая стратегия.* Разрабатываются следующие направления: уровень цены за единицу товара; динамика цен, в зависимости от фаз жизненного цикла товара; соотношение цен товаров Вашего предприятия, различных по степени новизны и ассортименту; цены конкурентов; соотношение уровня Ваших цен с уровнем цен конкурирующих организаций на данном сегменте рынка; степень ценовой и неценовой конкуренции; степень функциональной и фирменной конкуренции; зависимость спроса от цены товара (эластичность спроса); соответствие оптимальному соотношению между ценой и потребительной стоимостью товара; степень новизны товара; выбранная тактика ценовой политики; наличие аналогов или заменителей Вашему товару на данном сегменте рынка; соответствие цены новизне и качеству товара, сервисной политике и обслуживанию, престижу торговой марки Вашего предприятия, длине канала реализации, типу используемого посредника, характеру рынка (первичный или вторичный), условиям поставки, кредитно-финансовиым условиям, системе скидок и надбавок, принципу ценообразования и т.д.
7. *Стратегия формирования спроса и стимулирование сбыта.* Включает в себя следующие составляющие: особенности рекламной политики; план рекламных мероприятий; подбор побудительных мотивов для организации рекламной компании на данном сегменте рынка (качество, цена, удобство, экономичность и т.д.); предпочтительные и эффективные средства рекламы на данном сегменте рынка; размер расходов на рекламу; распределение расходов по средствам (каналам) рекламы; расходы на товарную и престижную рекламу; оценка рентабельности и эффективности рекламной компании; связь рекламных мероприятий с жизненным циклом товара; соответствие рекламы характеру товара, образцу и фирменному стилю Вашего предприятия; оценка возможностей эффективности этого участия; определение других средств стимулирования сбыта; стимулирование посредников по сбыту; определение метода выделения финансовых средств на стимулирование сбыта (метод фиксированного процента, метод установления процента от суммы прибыли, от объема продаж прошлого периода или предполагаемого в будущем) и т.д.
8. *Бюджет реализации маркетинговой программы, оценка ее эффективности и контроль.* Предусматривается решение следующих вопросов: общий объем расходов на реализацию всех маркетинговых мероприятий, планируемых данной программой; расходы на маркетинговые исследования; расходы на составление прогноза развития рынка; расходы на изучение производственно-сбытовых возможностей Вашего предприятия; расходы на составление маркетинговой программы; расходы на заработную плату сотрудников маркетингового отдела Вашего предприятия; расходы на оплату услуг специализированных маркетинговых и рекламных организаций; расходы на оплату услуг посредников; расходы на предварительную и окончательную оценку эффективности данной маркетинговой программы; формы и методы контроля за ходом выполнения маркетингового плана; расходы на осуществления контроля за реализацией маркетинговой программы и мониторинг, расходы на внесение текущих корректив в маркетинговую программу в период ее реализации и т.д.

**Заключение**

На процессы деятельности в целом, и в том числе маркетинговой деятельности, большое влияние оказывает уровень централизации планирования и управления.

Для предприятия, действующего на географически отдаленных рынках, характерна, как правило, высокая степень самостоятельности отдельных подразделений фирмы в принятии решений. Напротив, предприятие, сбывающее однородную продукцию на одном рынке, как правило, тяготеет к централизации планирования и управления.

Вместе с тем трагедия маркетинга может требовать высокой степени централизации отдельных управленческих функций. Японская компания «Мацушита», например, расходует 60% прибыли на разработку стратегии внедрения в новые сферы производства и расширения области сбыта продукции.

Степень формализации системы планирования (обязательные для подразделений предприятия формы плановых документов, процедуры планирования, периодичность и сроки разработки плановых документов, наличие единого методического обеспечения и т.п.) в значительной мере зависит от многих факторов, в том числе от состояния предприятия и особенности его положения на рынке. Фирмы, действующие на рынке с установившимся кругом потребителей, структурой спроса и конкуренции, т. е. На так называемых зрелых рынках, как правило, используют относительно формализованные системы с жестко обусловленными плановыми периодами, распределением функций планирования и системой разработки плана.

Предприятия, специфика деятельности которых заключается в наличии нескольких рыночных элементов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческих операций, агрессивных, растущих конкурентов, чаще ориентируются на гибкое управление маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций или появления новых перспектив развития предприятия.

Однако следует отметить, что детальные ситуационные маркетинговые планы имеет даже в развитых странах только каждая четвертая фирма. Причем эти планы начинают действовать только тогда, когда происходит какое-то событие.

Становясь объектом ситуационного планирования, это событие может сильно повлиять на деятельность предприятия (конкурент вышел на рынок с новой продукцией, изменилась политическая ситуация в стране рынка и т. д.) и имеется определенная вероятность его реализации. На такой случай желательно иметь разработанные заранее планы действий. Время здесь становится критическим фактором, и , не имея плановых заготовок, предприятие может оказаться в трудной ситуации.

**Список использованной литературы:**

1. Титова Н.Е., Кожаев Ю.П. Маркетинг: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДИВОС, 2004. – 325 с.
2. Годин А.М. Маркетинг: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. –М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 728.

1. Титова Н.Е., Кожаев Ю.П. Маркетинг: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2004.-352 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Годин А.М. Маркетинг: Учебник. –2-е изд., перераб. и доп.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко « , 2005. – 728 с. [↑](#footnote-ref-2)